

2019

# Kandidatspeciale (30 ECTS)

Aalborg Universitet København

Vejleder: Elsebeth Korsgaard Sorensen

## Digital Betalingsløsning På Klubområdet i Københavns Kommune

10. semester

Kandidatuddannelsen: IT, Læring og Organisatorisk  
Omstilling

### Forfatter

Navn: Robert Ziea Khamo

Studienr.: 20170953

Navn: Sohrab Hassanzadeh

Studienr.: 20170954

## Abstract

The fast-on-going development of the digital technologies has created many before unseen opportunities for people and societies as well as many obstacles in its unpredictability and exponential growth. The growth of the internet, computing and mobile telephony have created a network, which redefines the meaning of being connected. Time and place are no longer restrictions for organizations that wish to be connected with their customers, patients, citizens etc. In different regions or cities in their country or be it internationally. Digital technologies have therefore gathered a lot of significance for organizations both in terms of how digital technologies can improve their business and services but also, how they can adjust to the changes that digital technologies create. The Danish Government, regions and municipalities had created a joint strategy to digitalize their public sector, which has made Denmark one of the front-runners in the world in digitalization of the public sector. The latest initiative is the digital payment system for their public leisure- & youth clubs in Copenhagen Commune, to ease the workload of the employees' cash administration, standardize clubs' daily operations and smarter data processing.

This study takes an explorative approach, through a social constructivists' perspective to better understand "what" realities and assumptions implies to the employees working procedures, and "how" these realities and assumptions effect the implementation process of the digital payment system. These realities and assumptions are collected based on interviews and survey of youth club employees and the system owner of the digital payment system from Copenhagen Commune. The data are then analyzed and explained by applying the selected theories for a deeper understanding of the employee's assumptions and experiences.

The implementation of the digital payment system in the leisure- & youth clubs can be described by four major factors; lack of communication, lack of insight, lack of the feeling of autonomy & competence and lack of a clear organizational culture. The study concludes that there is a need for increased dialog between Copenhagen Commune and leisure- & youth clubs to improve the understanding between the organizations and to increase the involvement of the clubs in the implementation process.

**Keywords:** *Social Constructivism, Theory U, Intrinsic & Extrinsic Motivations, The Concept Of Competence, Organizational Culture*

# Indholdsfortegnelse

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abstract.....                                                                       | 1  |
| 1. Indledning.....                                                                  | 6  |
| 2. Problemfelt .....                                                                | 7  |
| 2.1 Problemformulering.....                                                         | 8  |
| 3. Metode .....                                                                     | 10 |
| 3.1 Videnskabsteori – Socialkonstruktivisme.....                                    | 10 |
| 3.1.1 Epistemologi og ontologi .....                                                | 11 |
| 3.1.2 Brugen af socialkonstruktivistiske tilgang i projektet.....                   | 12 |
| 3.2 Videnskabsteori- Hermeneutik.....                                               | 12 |
| 3.2.1 Brugen af den hermeneutiske tilgang i projektet .....                         | 13 |
| 3.3 Sammenkobling af hermeneutikken og socialkonstruktivismen.....                  | 14 |
| 3.4 Bent Flyvbjerg – Fem misforståelser om casestudie .....                         | 14 |
| 3.5 Kvalitative undersøgelser.....                                                  | 16 |
| 3.5.1 Ulemper og fordele ved den kvalitative metode .....                           | 17 |
| 3.5.2 Anvendelse af den kvalitative interview .....                                 | 18 |
| 3.6 Kvantitativ metode.....                                                         | 19 |
| 3.6.1 Survey .....                                                                  | 20 |
| 3.6.2 Ulemper og fordele ved den kvantitativ fremgangsmetode.....                   | 21 |
| 3.6.3 Anvendelsen af trykte og internetbaserede spørgeskemaer i vores projekt ..... | 22 |
| 3.6.4 Spørgeskemakonstruktion i vores projekt.....                                  | 23 |
| 3.7 Kombination af kvalitative og kvantitative metoder.....                         | 23 |
| 3.8 Valg af respondenter .....                                                      | 24 |
| 3.9 Et kritisk perspektiv samt validitet & reliabilitet .....                       | 25 |
| 3.10 Analyse af empiri.....                                                         | 26 |
| 4. Inddragelse af forandringsteorier .....                                          | 28 |
| 4.1 Teori U - Otto Scharmer .....                                                   | 28 |
| 4.2 I spidsen for forandringer - John Kotter .....                                  | 35 |
| 4.3 Kvalifikationer.....                                                            | 38 |
| 4.3.1 Kompetencebegrebet .....                                                      | 38 |
| 4.3.2 Kompetencer udvikles gennem læring – Kompetenceudvikling.....                 | 39 |
| 4.3.3 Læreprocesser .....                                                           | 41 |
| 4.3.4 Læringsbarrierer.....                                                         | 42 |

|            |                                                             |            |
|------------|-------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.4</b> | <b>Kulturdefinition.....</b>                                | <b>43</b>  |
| 4.4.1      | Kulturdannelse.....                                         | 44         |
| 4.4.2      | Organisationskultur .....                                   | 45         |
| 4.4.3      | Kulturniveauer.....                                         | 45         |
| <b>4.5</b> | <b>Motivation.....</b>                                      | <b>47</b>  |
| 4.5.1      | Indre motivation.....                                       | 47         |
| 4.5.2      | Ydre motivation.....                                        | 48         |
| <b>5.</b>  | <b>Organisationsbeskrivelse.....</b>                        | <b>52</b>  |
| 5.1        | Københavns Kommune.....                                     | 52         |
| 5.2        | Børne- og Ungdomsforvaltning.....                           | 53         |
| 5.3        | Digitalisering og IT.....                                   | 54         |
| 5.4        | Fritids- og ungdomsklubber i Københavns Kommune .....       | 54         |
| <b>6.</b>  | <b>Et mere digitalt Danmark .....</b>                       | <b>57</b>  |
| 6.1        | Danmark og Digitalisering.....                              | 57         |
| 6.2        | Digitalisering af den offentlige sektor .....               | 59         |
| 6.3        | Den fællesoffentlig digitaliseringsstrategi 2011-2015 ..... | 61         |
| 6.4        | Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020..... | 61         |
| 6.5        | Digital transformation i Offentlig sektor 2018 .....        | 63         |
| 6.6        | Hvad er kontanter .....                                     | 65         |
| 6.7        | Kontantbetalinger i Danmark.....                            | 65         |
| <b>7.</b>  | <b>Analyse.....</b>                                         | <b>68</b>  |
| 7.2        | En digitaliseret offentlig sektor.....                      | 82         |
| 7.2.1      | Ét system, men forskellige forståelser.....                 | 84         |
| 7.2.2      | Læringen gennem interaktion og tilegnelse.....              | 86         |
| 7.2.3      | Motivationen fremmer udviklingen.....                       | 88         |
| 7.3        | Stabilitet gennem kulturdannelse .....                      | 90         |
| 7.3.1      | Kulturanalyse .....                                         | 93         |
| 7.3.2      | Mere pædagogik og frihed .....                              | 96         |
| <b>8.</b>  | <b>Diskussion .....</b>                                     | <b>101</b> |
| <b>9.</b>  | <b>Konklusion.....</b>                                      | <b>106</b> |
| <b>10.</b> | <b>Referenceliste.....</b>                                  | <b>109</b> |

|                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>11. Bilagsoversigt.....</b>                                                                   | <b>112</b> |
| <b>Bilag 1: Interview med person A.....</b>                                                      | <b>113</b> |
| <b>Bilag 2: Interview med person M.....</b>                                                      | <b>119</b> |
| <b>Bilag 3: Interview med person I.....</b>                                                      | <b>123</b> |
| <b>Bilag 4: Interview med person K.....</b>                                                      | <b>128</b> |
| <b>Bilag 5: Interview med person G.....</b>                                                      | <b>133</b> |
| <b>Bilag 6: Interview med person RS.....</b>                                                     | <b>137</b> |
| <b>Bilag 7: Interview med person L, klubmedarbejder.....</b>                                     | <b>141</b> |
| <b>Bilag 8: Spørgeskemaundersøgelse til teamkoordinatorer i fritids- og ungdomsklubber .....</b> | <b>147</b> |
| <b>Bilag 9: Spørgeskemaundersøgelse til børn og unge.....</b>                                    | <b>150</b> |
| <b>Bilag 10: Tematisering.....</b>                                                               | <b>152</b> |

# Indledende afsnit

## 1. Indledning

Danmark har siden den første fællesoffentlige digitaliseringsstrategi fra 2001, været i stand til at digitalisere den offentlige sektor således, at Danmark er nu en af frontløberne globalt inden for digital offentlig forvaltning. Den teknologiske udvikling som bliver beskrevet som den fjerde industrielle revolution har været med til at præge vores samfund således, at informationsteknologier er nu en fast del af den almene danskers hverdag og nervesystemet for private organisationer såvel som offentlige (QVARTZ, 2018). Ifølge Danmarks statistik over anvendelse af IT så er det blot to procent af danskerne der angiver, at de slet ikke har været på nettet i 2018, hvorimod otte ud af ti danskere surfer på nettet flere gange dagligt (Danmarks Statistik, 2018). Borgernes øget digitale tilstedeværelse og hermed ændret adfærdsmønstre sætter krav til den offentlige service og interaktion. Det udfordrer samfundets eksisterende infrastruktur og udfordre offentlige leder til at tage stilling til forandringerne. Københavns Kommunes digital betalingsløsning er en af initiativerne til at digitalisere den offentlige sektor og bringe de offentlige service tættere på borgerne således, at de kan løse deres erindringer hjemmefra eller på farten. Det er også et initiativ til at bevæge sig væk fra tidligere silotænkning og tættere på en mere sammenhængende og effektiv offentlig sektor. Den digital betalingsløsning vil også automatisere nogle arbejdsprocesser for klubmedarbejderne og kortlægge og strukturerer de data, der bliver produceret i klubberne.

I en omskiftlige samfund, hvor teknologier bliver mere og mere fremherskende, er det vigtigt at også sætte fokus på den menneskelige faktor og hvordan forandringerne er med til at ændre på medarbejdernes arbejdsopgaver og det påvirkning nye implementeringer kan have på deres selvopfattelse. Omstilling til digitalisering af den offentlige sektor kræver, at der bliver skabt rum for læring, for at effektivisere det nuværende arbejdskraft, således at de besidder de rette kompetencer til at være omstillingsparat. Implementeringsprocessen af enhver form vil derudover udfordre medarbejderne både på deres fysiske egenskaber men også på deres mentale styrke, da den digitale udvikling er med til at fjerne arbejdsopgaver på samme måde, som den kan skabe nye arbejdsopgaver. Disse forandringer kan for nogle medarbejder opleves som kaotiske og uoverskuelige, hvilket kan påvirke deres motivation for nuværende arbejdsopgaver men også for deres vilje til at nedbryde deres traditioner og arbejdsprocesser, for at skabe plads til det nye.

## 2. Problemfelt

Dette kandidatprojekt belyser, hvordan fritids- og ungdomsklubberne i Københavns Kommune kommer til at blive påvirket af de forandringer som digital betalingsløsning kommer til at medføre, samt hvilke udfordringer klubberne skal være særlige opmærksomme på under implementeringsprocessen. Ydermere belyser projektet også, hvilke betalingssystemer der befinder sig i fritids- og ungdomsklubberne, og om hvorvidt de respektive klubber er blevet informeret af Københavns Kommune om hvad digital betalingsløsning kommer til at betyde for dem, samt klubbernes holdninger omkring det. Endvidere belyser projektet børn og unges holdninger omkring betalingssystemerne som befinder sig i dag i klubberne, og om hvad de selv mener omkring den nye digital betalingsløsning.

I dag eksisterer forskellige betalingssystemer i fritids- og ungdomsklubberne i Københavns Kommune. Det drejer sig eksempelvis om, at klubberne tager imod bankoverførsler, Mobilepay, kontanter og adskillige digitale løsninger som de selv har stået for opkøbet af. Yderligere har nogle af klubberne oprettet abonnementsordninger, hvor forældrene får mulighed for at betale et fast beløb en gang om måneden, således at deres børn har penge til gode, og som de kan bruge når det passer dem.

Det viser sig nemlig, at administreringen af fysiske penge kan være besværlig for fritids- og ungdomsklubberne, idet at den enkelte klubmedarbejder er nødt til at hele tiden holde regnskab, og samtidig afstemme pengene i forhold til hvad der rent faktisk bliver solgt i klubberne. Det viser sig også, at de digitale systemer som nogle af klubberne har opkøbt, ikke overholder lovgivningen om blandt andet økonomisk friplads. Det betyder, at den enkelte barn i mange tilfælde ikke får det præcise beløb som vedkommende er bevilliget til at bruge i klubben. Desuden har det også været svært for Københavns Kommune, at kontrollerer om de resterende beløb, bliver tilbagebetalt til Kommunens bankkonto. Derudover viser det sig også, at forældrene ikke altid er gode til at huske at overholde abonnementsordningerne, idet at de ikke altid husker at overfører de aftalte beløb til tiden. Sidst men ikke mindst, så bruger fritids- og ungdomsklubberne også tid på at printe kvitteringer i tilfælde af eksempelvis når man betaler med Mobilepay eller øvrige ordninger. Disse kvitteringer skal endvidere også opbevares som beviser på overførsler og betalinger. Det medfører, at den enkelte klubmedarbejder får mindre tid til sine pædagogiske arbejdsopgaver og ser derfor, at de administrative arbejdsopgaver fyldte mindre i deres arbejdsdag så de får mulighed for at tilbringe mere tid med børnene.



For at imødekomme udfordringerne ved håndteringen af penge i fritids- og ungdomsklubberne i Københavns Kommune, har Børne- og Ungdomsforvaltningen i denne anledning valgt at implementerer et fælles digitalt betalingssystem, der overholder København Kommunens lovgivning, og som samtidig bliver integreret i kommunens centrale økonomisystem. Børne- og Ungdomsforvaltningen satser på, at den nye digital betalingsløsning vil effektivisere arbejdsopgaverne i forhold til håndtering af betalinger. Ydermere imødekommer digital betalingsløsning Københavns Kommunes vision om at udfase kontantbetalingerne i alle deres respektive organisationer.

Endvidere har projektet til formål at undersøge, om hvorvidt Børne- og Ungdomsforvaltning har kunnet definere klubmedarbejdernes nye arbejdsopgaver i forhold til, at de fra sommeren 2019 skal forholde sig til digital betalingsløsning. Sidst men ikke mindst, har projektet også til formål at undersøge, om Børne- og Ungdomsforvaltningen allerede har fundet frem til hvilke funktioner betalingsterminalerne kommer til at have, samt om den givne teknologi har mulighed for at blive videreudviklet således, at løsningen tilpasser sig behovene, og samtidig overholder København Kommunes krav.

## 2.1 Problemformulering

Hvordan vil klubberne blive påvirket af de forandringer som digital betalingsløsning kommer til at skabe, og hvilke udfordringer skal Københavns Kommune og fritids- og ungdomsklubberne være opmærksomme på under implementeringsprocessen?

### Underspørgsmål:

- Hvorfor ønsker Københavns Kommune at implementerer digital betalingsløsning?
- Hvilke fordele og ulemper eksisterer der i dag ved betalingssystemerne i fritids- og ungdomsklubberne?
- Hvordan forholder fritids- og ungdomsklubberne sig omkring digital betalingsløsning?
- Hvilken indflydelse kan organisationskulturen og medarbejdernes motivation have for implementeringsprocessen?

# Videnskabsteori & Metode

### 3. Metode

Dette afsnit beskriver, projektets metodiske tilrettelæggelse af forløbet og giver en dybdegående forklaring på projektets videnskabsteoretiske overvejelser og anvendelse. Inddragelsen af både den hermeneutiske- og socialkonstruktivistiske videnskabsteori er med til at belyse den menneskelige faktor i form af vores forforståelse og fortolkninger som har været med til at præge projektet fra udarbejdelsen af problemformulering til udvælgelse af metodiske tilgange og analyse af genstandsfeltet. Eftersom projektet undersøger implementering af en specifik teknologi til et specifikt område, vil projektet antage form som et casestudie. Således vil inddragelsen af Bent Flyvbjergs artikel "Fem misforståelser af casestudier" være værdifuldt for at opnå en bedre forståelse af de almene misforståelser og fordele ved casestudies. Empiriindsamlingen inkluderer både kvantitative og kvalitative undersøgelser, for at opnå en større og alsidig målgruppe og til at gå i dybden med respondenternes holdninger og følelser.

#### 3.1 Videnskabsteori – Socialkonstruktivisme

Når man foretager en undersøgelse af organisationer, strategier og mennesker, samt deres indbyrdes forhold, opstår der overvejelser om hvilke videnskabsteoretiske paradigmer som kan anvendes. Det handler om at afklare, hvordan man skaber viden, samt hvordan vores verden antages (Nygaard, 2013). Kernen i den socialkonstruktivistiske antagelse vedrører, det som det enkelte individ antager for at være objektivt eksisterende. Denne antagelse er skrøbeligt, da det er forankret på et socialt grundlag. Dette kan eksemplificeres i, at i hverdagens håndtering af eksempelvis økonomiske praksisser, er vi som udgangspunkt ikke interesserede i hvad penge er og i hvilken sammenhæng valutaen egentlig eksisterer. Dog er penge alligevel et konstrueret artefakt, som kun eksisterer så længe vi som individer i fællesskab accepterer mønter, sedler, samt digitale valutaer og registreringer som en del af vores hverdag. Hvis et givet samfund ikke længere acceptere penge som handlemiddel, kommer man i en situation, hvor pengene ikke længere vil få en værdi, og derefter vil der ikke længere eksisterer noget, som hedder penge. Det betyder at penge og dets virkelighed, kun eksisterer i vores tolkninger som vi foretager i forbindelse med når vi tillidsfuldt accepterer kontanter og eller digitale valuta som betalingsmiddel.

At påstå eksempelvis, at penge er en social konstruktion, skal man fremhæve, at det ikke er det samme som at påstå, at penge ikke er virkelige. Påstanden er med til at understrege i hvilken forstand, penge er virkelige. I dette tilfælde eksisterer pengene i kraft af tillid og enighed mellem individer. For en socialkonstruktivist, er det de bevidste og ubevidste sociale udviklinger som

holder fænomeners eksistens i live. *''Ethvert socialt fænomen står i et indre forhold til sin kontekst - det kan kun forstås i sammenhæng med sin praksis''* (Jørnø, 2014, s.70). Det betyder, at fænomenerne skal undersøges i sammenhænge med de praksisser de indgår i. Det vil sige konteksten ikke er noget som kan fratages, og derefter tillægges det sociale fænomen.

Den socialkonstruktivistiske videnskabsteori er i denne anledning relevant for projektets problemstilling, idet at undersøgelsen tager udgangspunkt i, at det indsamlede data bidrager til at forstå hvordan fritids- og ungdomsklubberne vil blive påvirket af de forandringer som digital betalingsløsning kommer til at skabe samt hvilke udfordringer Københavns Kommune og klubberne skal være opmærksomme på. Når man som forsker undersøger sociale processer ud fra en virkelighedsforståelse som baserer sig på det socialkonstruktivistiske grundlag, vil vedkommende oftere bide mærke i det usikre, idet at situationerne som man kan havne i, kan være usikker og uigennemskuelige. Derfor kræver det først og fremmest, at den enkelte situation skal afklares og socialt indrammes. *''Vi kan kalde det „iscenesættelse af sociale relationer’’ for at understrege, at det sociale liv bygges op nedefra på basis af kollektive symbolske kendetegn gennem udtalte „forhandlinger’’ mennesker imellem om, hvad der sker''* (Jørnø, 2014, s.71).

Det vidende kendskab som den enkelte har om virkeligheden, og som vedkommende opfatter som noget objektivt og sandt, bliver altså i en socialkonstruktivistisk virkelighedsforståelse konstrueret gennem interaktion med andre individer. Det kan eksempelvis enten ske via direkte interaktion som finder sted i blandt andet læring i uddannelsessystemerne, og i opdragelse, eller gennem mødet med tanker og opfattelser, der kan være institutionaliseret som diskurser og normer. *''Videre at der ikke findes en sandhed, men at det, man opfatter som sandhed, afhænger af det perspektiv, man betragter problemstillingen ud fra''* (Juul, Pedersen & Münster, 2012, s.188).

### **3.1.1 Epistemologi og ontologi**

Epistemologi begrebet beskriver, at socialkonstruktivismen udelukker, at der kan opnås objektiv indsigt om det, den enkelte undersøger, idet at påvirkningen af de adskillige diskurser betyder, at det enkelte individ altid anser fysiske og sociale fænomener ud fra et givet perspektiv. Det samme gør sig gældende for forskere såvel som studerende, idet at epistemologi hentyder til, at der ikke eksisterer et neutralt udgangspunkt, hvorfra som elev eller forskere kan percipere det, som vedkommende undersøger. I forhold til ontologibegrebet, så er der tale om at

socialkonstruktivismen antager, at sandheden er en konstrueret ting, og dermed kun giver mening ud fra blandt andet sociale og historiske kontekster samt bestemte værdigrundlag og perspektiver.

### **3.1.2 Brugen af socialkonstruktivistiske tilgang i projektet**

Baggrunden for at tage udgangspunkt i den socialkonstruktivistiske videnskabsteori i vores projekt er, at socialkonstruktivismen byder på en kritisk tilgang, hvorpå vi kan forholde os til det indsamlede data og viden omkring digital betalingsløsning og dens betydning i fritids- og ungdomsklubberne i Københavns Kommune. Samtidigt bidrager socialkonstruktivismen til hvordan vi i projektet endvidere kan forstå og anskue forandringerne og dets betydninger for de involverede. Socialkonstruktivismen bidrager i øvrigt også til at anskue de magtprocesser og faktorer som finder sted mellem Københavns Kommunes central forvaltning, og de decentrale organisationer som er nødt til at tilpasse sig beslutningerne. Med den socialkonstruktivistiske tilgang kan vi ydermere etablerer indsigt i, at sandheden kan være social konstruerede hvis grundlag hviler på blandt andet interaktionerne mellem Københavns Kommunens medarbejdere. Den enkelte fritids- og eller ungdomsklubs imødekommelse eller distanceringen af digital betalingsløsning kan derfor opfattes alt efter i hvilken forstand, de enkelte klubmedarbejdere samt ledelsen anser digital betalingsløsningens betydning. Ved at vi forholder os kritisk og reflekterende over for den ovennævnte fællesbetegnelser, kan vi dermed skabe vores egen forståelse af teorierne og dataet som vi har indsamlet inden for projektets problemstilling.

## **3.2 Videnskabsteori- Hermeneutik**

Hermeneutik udtrykket stammer fra det græske sprog, og betyder "at oversætte" eller "fortolke". Oprindeligt startede hermeneutikken som en form for forståelsesvidenskab, som udelukkende forholdte sig til, hvordan man bør forstå gamle litterære og bibelske tekster, idet at teksterne ofte var i ufærdige udgaver samt i flere forskellige versioner. Den hermeneutiske tilgang blev dermed anvendt til at fortolke teksterne (Rønn, 2006). Ifølge Nygaard tilføjede den tyske filosof og teolog Friedrich D. E. Schleiermacher, og den tyske professor og filosof Wilhelm Dilthey nye egenskaber til det hermeneutiske begreb, idet at begge filosoffer mente, at kriterierne for at kunne fortolke litterære tekster skal sammenkobles til, at man også skal forstå den pågældende forfatters verdensopfattelse. Senere bidrog filosofen Hans G. Gadamer, og sociologen Max Weber til, at man i dag anser hermeneutikken som en metode inden for blandt andet samfundsvidenskab.

*"Genstanden for forståelse udvides hermed fra tekster og til andre mennesker, kulturer og samfundsmæssig praksis generelt"* (Nygaard, 2013, s.31). Hermed understreger hermeneutikken, at individer ikke skal analyseres som et naturvidenskabeligt objekt som er afhængige af årsagslov. Indvidernes adgang til virkelighedens opfattelser er i stedet for bundet til individets forståelse, og at den enkeltes verden, og menneskers forståelse kan nuanceres, således at den kan tilnærme sandheden. Grundlæggende ønsker hermeneutikken at anskueliggøre hvad en social aktør er, eller hvad er et individ, og hvorledes kan vi som forskere studere samfundet og dets individer på en hermeneutisk ansvarlig tilgang. Ifølge hermeneutikken har vi som individer altid en bestemt forståelse af verdenen, og at det er derfor vi har en form for forforståelse som består af fordomme og antagelser om vores medmennesker og verden. Disse forforståelser styrer derfor, hvordan vi agerer og handler, samt hvordan vi anskuer verden. For at forstå sandheden kan man som individ forsøge, at overkomme sine forforståelser. *"Dette gøres ved at reflektere over egen forforståelse og ved at prøve at sætte sig i andres sted for at se verden ud fra deres forforståelse"* (Nygaard, 2013, s. 32).

### **3.2.1 Brugen af den hermeneutiske tilgang i projektet**

Baggrunden for at tage udgangspunkt i den hermeneutiske metodetilgang er, at vores forforståelse for hvorfor Københavns Kommune ønsker at implementere en digital betalingsløsning, ligger i, at penge i kontant form er noget som hører til fortiden. Idet at vi befinder os i en digital tidsalder, er det digitale blevet en fast del af den enkelte borgers hverdag.

Derudover bygger vores forforståelse på, at Københavns Kommune ønsker mere styring over hvordan fritids- og ungdomsklubberne håndterer deres penge. Endvidere havde vi en forståelse af, at Københavns Kommune ønsker at effektivisere og forbedre service for byens børn og unge ved at investere i nye digitale teknologier. Eftersom vi gennemarbejdede emnet, fandt vi frem til at nogle af fritids- og ungdomsklubberne har i flere år efterspurgt sådan en løsning for at udfase kontanterne i klubberne, da det kan spare medarbejderne arbejdstid. For at vi dermed kan undersøge emnet og svare på problemstillingen samt viderebygge på vores forforståelse, valgte vi at anvende teorier samt at gennemføre syv kvalitativundersøgelser i form af interviews med personer som enten beskæftiger sig med digital betalingsløsning, eller komme til at blive påvirket af det. Ydermere gennemførte vi to kvantitativundersøgelser i form af spørgeskemaer som vi tildelte fritids- og ungdomsklubbernes børn, unge og medarbejdere.

### 3.3 Sammenkobling af hermeneutikken og socialkonstruktivismen

Baggrunden for anvendelsen af både den socialkonstruktivistiske og hermeneutiske videnskabsteori i projektet er, at begge tilgange har en række fællestræk og bygger på samme tanker, idet at de ovennævnte videnskabsteorier bygger på at virkeligheden er noget som baserer sig på menneskeskabte opfattelser og fortolkninger. Inden for den hermeneutiske metode er den enkelte forsker en del af den forståelse vedkommende skaber, idet at ens forforståelser er præget af ens egne subjektive holdninger, og derfor kan vi som forskere ikke være fuldstændig neutrale. Samtidig er socialkonstruktivismen fortaler for, at virkeligheden skal forstås som en social konstruktion, og at forståelse og virkelighedsopfattelse finder sted i interaktionerne og tolkningerne blandt de enkelte individer. Det er i denne anledning, at sammenspillet mellem videnskabsteoriene nødvendiggøres i projektet.

### 3.4 Bent Flyvbjerg – Fem misforståelser om casestudie

Bent Flyvbjergs beskriver i sin artikel "Fem misforståelser om casestudies" de mest gængse kritikpunkter der tilknyttes til casestudies og hvorfor disse kritikpunkter er fejlagtige. Han mener derimod, ved at arbejde med casestudier så vil man være i stand til at udvikle sin professionstilgang. Den første misforståelse er, at den praktiske viden bliver vurderet til at være mindre værd end teoretisk viden. Bent Flyvbjerg argumenterer dog, at den teoretiske viden som man tilegner sig i en forskningsgruppe, vil altid forblive på en begynder niveau, hvis det ikke sammenkobles med den praktiske viden, som man opnår igennem fx feltarbejde. En kombination og udveksling af de to former for viden vil være med til at danne et realistisk helhedsbillede af genstandsfeltet. Projektets anvendelse af den hermeneutiske- og socialkonstruktivistiske tilgang i sammenspil med kvalitative og kvantitative undersøgelser skal bidrage med at kombinere den teoretiske- og praktiske viden, for at skabe en fyldestgørende analyse af genstandsfeltet.

At et single-casestudie ikke kan bidrage til videnskabelig forskning, fordi det ikke er muligt at generaliserer ud fra et specifikt studie, er det andet misforståelse som Flyvbjerg argumentere imod. Han påpeger, at ved systematisk dokumentation af et single-casestudie, kan der udarbejdes hypoteser, som kan anvendes ikke kun alene i den tidlige fase af en undersøgelse for forskellige lignende studier, men også bidrage til videnskabelig udvikling (Flyvbjerg, 2010). Dette projekt fokuser alene på betydning af implementering af Københavns Kommunes digital betalingsløsning på klubområdet, det kan derfor betegnes som et single-casestudie. Som Flyvbjerg beskriver, kan et casestudie som dette, være med til at udlede videnskabelig udvikling om implementeringsprojekter

som helhed. Projektet vil give anledning til generelle overvejelser og instrukser for lignende implementeringsprojekter, selvom projektet omhandler en meget specifik teknologi på et meget specifikt område.

Casestudier er derfor ikke kun egnet til udvikling af hypoteser i den tidlige fase af en forskningsproces som mange kritiker påpeger. Casestudier kan anvendes både til udvikling af hypoteser, til eksperimentering og teoridannelse (Ibid.). Flyvbjerg mener, at casestudiet er idealt, især når et genstandsfelt skal undersøges mere omfattende. På grund af dets dybdegående tilgang til genstandsfeltet, vil forskeren være bedre i stand til at opdage uforudsigeligheder som Flyvbjerg betegner for ”sorte svaner”. De såkaldte ”sorte svaner” kan nemt blive overset i en naturvidenskabelig og kvantitativ tilgang, hvorfor det er vigtigt med anvendelsen af den hermeneutiske og socialkonstruktivistiske tilgang. Det vil give en mere dybdegående og fortolkende tilgang til respondenternes holdninger omkring implementeringsprocessen og åbne nye muligheder for en mere nuanceret forståelse af deres oplevelser.

For at undgå det som mange mener, at casestudier blot bekræfter forskerens egne forudfattede meninger, så skal man som forsker altid forholde sig kritisk under forskningsprocessen. Flyvbjerg mener, at man løbende skal verificere sine antagelser og hypoteser. Dokumentation af egen kritik vil også illustrere en anerkendelsesproces i projektet og skabe gennemsigtighed. I tilfælde af, at andre forskere vil benytte sig af casen, så vil de have overblik over de udfordringer som den tidligere forskningsgruppe har været igennem.

Casestudiers tvetydighed og kompleksitet bliver ofte kritiseret for at være vanskelige til at omdanne til generelle teser og teorier. Flyvbjerg ser dette som en positiv ting, der er med til at beskrive livets modsigelser, kompleksitet og dilemmaer. Hvis man har formodet at afdække en vanskelig kompleks fortælling så betyder det, at studiet har belyst en dyb problematik (Flyvbjerg, 2006).



### 3.5 Kvalitative undersøgelser

For at beskrive et fænomen i en bestemt kontekst er kvalitative undersøgelser fortrukket, eftersom kvalitative metoder er rige på detaljer og har en mere dybdegående tilgang til fænomenet. På baggrund af en detaljeret dataindsamling kan der udledes fortolkninger, der vil bidrage til en øget forståelse af genstandsfeltet (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Denzin og Lincoln har defineret kvalitative undersøgelser således

*"Ordet kvalitativ indebærer, at vægten lægges på entiteters kvaliteter og på processer og betydning, der ikke kan undersøges eksperimentelt eller måles (for så vidt de overhovedet kan måles) i forhold til kvantitet, mængde, intensitet eller hyppighed "*

(Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.17).

For at få en bedre forståelse af entiteters kvaliteter og de processer som de indgår i, vil kvalitative metoder være med til at beskrive og redegøre for aktørernes forståelse, handlinger og motiver. Ydermere kan det også give forklaringer på de årsager og sammenhænge, der er til stede i den bestemte kontekst.

Den kvalitative metode som er blevet anvendt i dette projekt, er individuel kvalitative interview. Det er en metode form som har en klar rollefordeling, hvor der er nogen der stiller spørgsmål og så er der personen der svarer. Personen der svare har en viden som interviewerens gerne vil have adgang til. Hvis denne viden vedrører den udspurgte person selv og vedkommendes situation, så bliver personen betegnet som *respondent*. Hvis denne viden vedrører om andre eller om miljøer og kulturelle sammenhænge, som vedkommende er involveret i, vil individet blive betegnet som *informant* (Høgsbro, 2008). Ifølge Kvale findes der en asymmetrisk magtforhold i kvalitative forskningsinterview, hvor interviewet ikke består af en åben og dagligdags dialog mellem ligestillede individer. Intervieweren har nemlig videnskabelig kompetence og er den person der afgrænser interviewet og beslutter indholdet og hvad der skal uddybes eller ikke uddybes. Interviewet er derfor en envejsdialog, hvor interviewerens spørger og det interviewet svare (Kvale, 2009).

Interviewets indhold og fokus vil være styret af interviewerens og det kan bestå af de fortolkninger som forskeren er forløbelig kommet frem til, eller synspunkter som forskeren ønsker, at der bliver taget stilling til. Strukturen af det kvalitative interview kan opdeles efter i hvor høj grad man ønsker at præge interviewets gang. Der skelnes imellem strukturerede interview, semistrukturerede interview, fokuserede interview og etnografisk interview.

Eksempelvis er den strukturerede interview baseret på nedskrevne spørgsmål, der på forhånd kan have faste kategorier af svarmuligheder, på samme måde som et spørgeskema. Semistrukturerede interview er derimod mere åben, idet der skabes plads til at stille uddybende spørgsmål, i forlængelse af de på forhånd udarbejdede spørgsmål (Høgsbro, 2008).

### **3.5.1 Ulemper og fordele ved den kvalitative metode**

Den kvalitative metodes styrker ligger i dens fokus på detaljer og direkte på de holdninger og opfattelser som forskeren ønsker at få uddybet. Det giver også det interviewet muligheden, for at reflektere og uddybe sine svar og hvad der ligger til grunde for vedkommendes udtalelser. Det individuelle kvalitative interview giver forskeren muligheden, for at iagttage det interviewet under interviewprocessen, som er med til at give en dybere og en mere fuldkommen beskrivelse af det interviewets udtalelser og hans reaktioner til spørgsmålene. Den kvalitative interview skaber også større fleksibilitet, da interviewguiden kan tilpasses løbende med undersøgelsen og det man er kommet frem til undervejs.

En af de ulemper som der kan være ved det kvalitative interview, er at den viden der tilegnes ikke nødvendigvis kan generaliseres. Eksempelvis kan en enkelt eller to klubmedarbejders forståelse af digital betalingsløsning ikke bruges som en generel beskrivelse, for hvordan klubmedarbejderne oplever Københavns digital betalingsløsning. Som socialkonstruktivisme beskriver, så kan et hvert individ have deres egen opfattelse af den virkelighed, som de tror den digital betalingsløsning skaber, al afhængig af den viden de har om teknologien og den arbejdskultur som de er en del af. I et interview sammenhæng så har interviewerens monopol på fortolkning og det kan skabe problemer i forhold til objektiviteten i dataindsamling og analysen. Der er en risiko for at forskeren kommer til at bekræfte sin egen forforståelse og antagelser, fremfor at forsøge at opnå den sande erkendelse af genstandsfeltet.

### 3.5.2 Anvendelse af den kvalitative interview

Anvendelsen af den kvalitative interview er blevet fortrukket i dette projekt, for at opnå konkret viden omkring de holdninger og opfattelser der hersker i de forskellige klubber omkring implementering af digital betalingsløsning og dens indflydelse på klubbernes organisationskultur og medarbejdernes arbejdsopgaver. Forud for vores møde med de forskellige personer, havde vi udarbejdet en interviewguide, baseret på den semistrukturerede interview. Vi ønskede at bevare den asymmetriske magtbalance under interviewet ved, at på forhånd skabe rammerne for i hvilken retning interviewet skulle forløbe og hvilke emner vi ønskede at få besvaret. Samtidig forsøgte vi at holde interviewet åben så respondenterne havde mulighed for at uddybe deres svar og vi som forsker havde mulighed for at stille uddybende spørgsmål og skabe plads til nye erkendelser under vores empiriindsamling.

Interviewets varighed blev sat til cirka 30 minutter, for at tage forbehold for personernes travle hverdag og at vi samtidig havde nok tid til at kunne få besvaret alle vores spørgsmål. Interviewene blev holdt hos klubberne, eftersom det var det mest hensigtsmæssige løsning rent logistisk. Vi forsøgte så vidt som muligt at holde interviewene på deres kontor, for at undgå forstyrrelser og andre påvirkninger fra deres omgivelser. Selve interviewet forløb som en envejsdialog, hvor vi som forsker stillede spørgsmålene og personerne svarede, rækkefølgen af spørgsmålene blev ofte underordnet da deres besvarelser overlappede andre spørgsmål. Som Steinar Kvale beskriver, findes der forskellige nuancer af viden, som er vigtige for kvalitative interview. Derudover har der været særlig fokus på hermeneutikken. Anvendelsen af hermeneutikken har været vigtigt, for fortolkning af personernes ytringer og deres interaktion under interviewforløbet. Med udgangspunkt i Gadamer, beskriver Kvale nemlig at menneskers ytringer og adfærd vil blive påvirket af den kontekst som de befinder sig i, eftersom mennesket er et selvfortolkende væsen (Kvale, 2009). Som forsker har vi derfor forsøgt at tage personernes rolle og deres tilknytning til genstandsfeltet i betragtning i vores fortolkninger.

### 3.6 Kvantitativ metode

Den kvantitative metode er en videnskabelig undersøgelsestilgang, der anvendes i tilfælde af når der skal indsamles resultater fra mange respondenter og samtidigt med når undersøgelsesfeltet kan kvantificeres. *''At data er kvantitative, betyder, at de kan tælles eller måles og dermed opsummeres fx i procenter, andele eller gennemsnit'' (Andersen, Hansen & Klemmensen, 2012, s.287).* De to hyppigste indsamlingstilgange inden for den kvantitative metode er registerdata og survey data. Registerdata anvendes som udgangspunkt i de tilfælde, når der skal indsamles data om hele det enkelte lands population. Indsamlingstilgangen af registerdata bygger på registrering af nøgletal eller en aktivitet. Eksempelvis i tilfælde af når den enkelte forsker undersøger karakterniveauet i folkeskolen eller beskatningsniveauet i vores samfund. Survey data indsamlingstilgangen, kan eksempelvis tage udgangspunkt i forskellige former for spørgeskemaundersøgelser, hvor besvarelsene kan fungere som en repræsentativ stikprøve af det emneområde som forskeren undersøger. *''Formålet med kvantitative stikprøve-undersøgelser er at finde mønstre i mangfoldigheden. Disse undersøgelser fokuserer på et mindre antal kendetegn hos mange respondenter, hvor den kvalitative undersøgelse fokuserer på et større antal kendetegn hos få undersøgte enheder'' (Sepstrup, 2002, s.19).*

I en undersøgelse kan dataindsamlingen for både registerdata og survey data være indsamlet enten som primærdata, og eller sekundærdata. Primærdataet drejer sig om de informationer som forskeren selv indsamler, herunder giver det den enkelte forsker en grad af frihed, for selv at bestemme hvordan eksempelvis indsamlingen kan ske. Undersøgeren får også blandt andet muligheden for selv at bestemme, hvad respondenterne skal spørges om, og hvem der skal inddrages i forskningen. Ved at tage udgangspunkt i indsamlingen af primærdata får den enkelte forsker dermed mere kontrol over reliabilitet og validitet end i sammenligningen med anvendelsen af sekundærdata. Ved at tage udgangspunkt i sekundærdata, er forskeren afskåret fra at forme en undersøgelse, som ren specifikt kan besvare de ønskede problemstillinger i sit projekt, idet at sekundærdataet ofte er udarbejdet til øvrige problemstillinger.

### 3.6.1 Survey

Surveys anvendes endvidere som en samlebetegnelse for alle kategorier af kvantitative undersøgelser, hvor de udvalgte grupper af respondenter får muligheden for at svare på en række spørgsmål stillet af den enkelte forsker. Desuden kan indsamlingsmetoderne varierer alt fra, telefoninterview, besøgsinterview, samt spørgeskemaer udsendt pr. post/mail eller uddelt. Telefoninterview kan eksempelvis gennemføres i tilfælde af når undersøgeren foretager en tilfældig opringningsprocedure og stiller de enkelte borgere en række spørgsmål som forskeren kan bruge i sin undersøgelse. Besøgsinterview sker ofte i forbindelse med når undersøgeren besøger respondenterne på deres bopæl, hvor den respektive forsker oplæser sine udarbejdede spørgsmål fra eksempelvis en computerskærm, og som samtidig indtaster besvarelsenerne umiddelbart lige efter når den adspurgte svarer på de enkelte spørgsmål.

Spørgeskemaer pr. mail; *''Indsamlingen af kvantitativt datamateriale sker i stigende grad via internettet ved, at respondenterne afgiver et klik på et rundsendt (individue) link til spørgeskemaet og selv udfylder dette på nettet''* (Andersen, Hansen & Klemmensen, 2012, s.289). Det afgørende i dette tilfælde er, at få adgang til respondenternes e-mailadresser, idet at det letter afsendelsen af sit spørgeskema og indsamlingen af besvarelsenerne. Endvidere er indsamlingen af besvarelsener fra trykte spørgeskemaer mere tidskrævende. Da indsamlingsprocessen er langsommere, og den enkelte forsker ofte kan befinde sig i situationer, hvor vedkommende er nødt til at sende rykkeproducere for at påminde respondenterne om at besvare spørgeskemaundersøgelsen. Med andre ord har undersøgeren en mindre grad af kontrol over spørgeskemaudfyldningssituationen. Sidst men ikke mindst findes der også indsamlingsmetoden som kaldes for gruppeenquete. Det er en indsamlingsmetode hvor forskeren eller den person som repræsenterer forskeren uddeler spørgeskemaerne til personer som skal besvare spørgsmålene, mens de er til stede. Det sker typisk som led i mødeaktivitet eller undervisningstilfælde. Dette kræver selvfølgelig, at undersøgeren eller repræsentanten får tilladelse til at uddele spørgeskemaerne.

### 3.6.2 Ulemper og fordele ved den kvantitativ fremgangsmetode

Den kvantitative fremgangsmetode stiller krav til, at dataet kan gøres målbart, således at de indsamlede resultater kan kvantificeres og operationaliseres. Det betyder, at resultatet skal kunne måles og være gældende for den respondentgruppe den enkelte forsker undersøger. Ydermere skal det *hårde* data som er af en ensartet karakter kunne bearbejdes og eksempelvis opgøres statistisk over forekommesten af det ene eller andet fænomen den respektive forsker undersøger. Styrken i foretagelsen af den kvantitative fremgangsmåde, ligger derfor i, at metoden giver muligheden for at den enkelte forsker kan indsamle besvarelser fra rigtige mange respondenter som er med til at sikre en repræsentativ undersøgelse af problemstillingen som man undersøger, idet at undersøgeren kan drage generelle konklusioner som kan være gældende for mange. Ydermere giver den kvantitativ fremgangsmetode mulighed for at udarbejde overskuelige præsentationer af sin dataindsamling, som eksempelvis kan udarbejdes i figurer og tabeller. Kvantitativ metode er således ikke særlige tidskrævende i sammenligning med den kvalitative metode, og samtidig er det en let måde hvorpå undersøgeren kan danne sig et overblik over de mange besvarelser der bliver indsamlet. Sidst men ikke mindst, giver den kvantitativ metode gode sammenligningsperspektiver i forhold til sin undersøgelse.

Ulemperne ved den kvantitativ metode er, at besvarelserne af ja/nej spørgsmål ikke giver mulighed for nuancerede besvarelser, idet at respondenterne ikke får muligheden for at uddybe deres holdninger. Samtidig, er det heller ikke muligt at kontrollere besvarelsernes pålidelighed da respondenterne nødvendigvis ikke altid vælger og være ærlige når de afkrydser spørgsmål. Respondenterne kan endvidere påvirke hinanden hvis de er samlet på det samme sted under besvarelsesforløbet. Det er heller ikke ensbetydende med, at den enkelte respondent har været indforstået med hvad spørgsmålet helt konkret drejer sig om. Det er nødvendigvis heller ikke altid at det også er ensbetydende med, at forskeren kan få et stort antal svarprocent.

### 3.6.3 Anvendelsen af trykte og internetbaserede spørgeskemaer i vores projekt

I projektet har vi også valgt at tage udgangspunkt i den kvantitative metode, hvor vi anvendte Surveys i form af trykte, samt internetbaserede spørgeskemaundersøgelser. De trykte spørgeskemaundersøgelser henvendte sig til fritids- og ungdomsklubbernes børn og unge i Københavns Kommune, hvor det internetbaserede spørgeskema henvendte sig til teamkoordinatorerne i de enkelte klubber i Københavns Kommune. Vi valgte at inddrage to spørgeskemaundersøgelser, idet at vi ikke kun ønskede at vide klubmedarbejdernes holdninger omkring digital betalingsløsning, men også om hvad børn og unge i Københavns Kommune blandt andet foretrækker at betale med.

Vi valgte at tildele fire trykte spørgeskemaer til fire forskellige fritids- og ungdomsklubber, idet at vi ønskede at indsamle data fra de fleste områder som tilhører Københavns Kommune. De trykte spørgeskemaer som vi tildelte fritids- og ungdomsklubberne, befinder sig i område; Amager, Valby, Brønshøj – Vanløse og Nørrebro – Bispebjerg. Vi aftalte med teamkoordinatorerne i de ovennævnte områder, at de vil give sig tid til at hjælpe børnene og de unge med at udfylde spørgeskemaerne, og at de samtidig fik en uge til at udfylde dem. Inden vi afleverede spørgeskemaerne, forklarede vi dem, at besvarelsenerne er anonyme, og at de godt måtte berolige *''deres''* børn og unge. Efter en uge, kontaktede vi klubberne efter det aftalte tidspunkt, og her kom vi frem til, at to af klubberne ikke havde udfyldt spørgeskemaerne. Det betød at vi var nødt til at afsætte endnu en uge til at de kunne færdiggøre dem. Det indsamlede data fra den trykte spørgeskemaundersøgelse har vi efterfølgende indtastet i tabeller som fremvises i Bilag 9.

Endvidere tilsendte vi det internetbaserede spørgeskema til teamkoordinatorerne i fritids- og ungdomsklubberne i Københavns Kommune, da som det er beskrevet i det ovennævnte ønskede vi blandt andet at komme frem til om hvorvidt teamkoordinatorerne kender til digital betalingsløsning, og om det er en løsning de foretrækker at få implementeret i deres arbejdsorganisationer. Ydermere er inddragelsen af teamkoordinatorerne i undersøgelsen, yderst relevant, idet at det er dem som skal fungere som lokaladministratorer når digital betalingsløsning bliver implementeret.

### 3.6.4 Spørgeskemakonstruktion i vores projekt

Den passende længde af en spørgeskemaundersøgelse er afhængig af flere parameter. *''F.eks. den udvalgte målgruppe og de forudsætninger, som målgruppen har for at udfylde skemaet. Børn, gamle, syge og folk, som ikke mestrer det danske sprog på almindelig vis, vil måske have vanskeligt ved at udfylde et langt og krævende skema''* (Hansen, Marckmann & Nielsen, 2011, s.61). I udarbejdelsen af spørgeskemaet til børn og unge valgte vi kun at have otte spørgsmål, idet at spørgeskemaet hverken skulle være tidskrævende eller besværligt for respondenterne at besvare. Derudover valgte vi at have lukkede spørgsmål frem for åbne, idet spørgeskemaundersøgelsen skulle gøre det så nemt som muligt for respondenterne at være indforstået med hvad undersøgelsen handler om.

Dog valgte vi at have ti spørgsmål i det internetbaserede spørgeskema, eftersom vi mente, at spørgsmålene er relevante for vores undersøgelse, og at selvom vores spørgeskema indeholder ti spørgsmål, så er det stadig passende for teamkoordinatorerne til at besvare dem. I forhold til spørgsmålenes konstruktion, valgte vi at have flere lukkede spørgsmål end åbne, da vi både ønskede specifikke svar, samt at spørgeskemaet ikke skulle være tidskrævende for de respektive teamkoordinatorer. Ydermere har vi under udarbejdelsen af begge spørgeskemaer forsøgt at have så vidt som muligt veldefinerede spørgsmål, idet at det hjælper os til at have en reel forståelse af det indsamlede data som spørgeskemaerne har tilføjet til projektet. Samtidigt forsøgte vi, at konstruerer spørgsmålene således, at de enkelte spørgsmål ikke skulle indeholde dobbelte spørgsmål, idet at som undersøger, skal man så vidt som muligt forsøge at stille klare spørgsmål. Tvetydige spørgsmål kan være forvirrende for de enkelte individer og dermed kan man som forsker havne i en situation hvor svareresultaterne bliver uklare. Sidst men ikke mindst, indeholder de udarbejdede spørgsmål flere svarkategorier som er velkonstruerede og så korte som muligt, således at de enkelte respondenter ikke mister lysten i forbindelse med besvarelsen af spørgeskemaerne.

### 3.7 Kombination af kvalitative og kvantitative metoder

Vi har valgt at bygge projektet med kombination af kvalitative og kvantitative metoder, hvor vi både benyttede os af kvalitative interviews og kvantitative Surveys undersøgelser. Baggrunden for valget af kombinationen af disse metoder, er at de kvalitative og kvantitative fremgangsmåder både validere samt supplere hinanden. Endvidere har inddragelsen af disse to metoder styrket, samt suppleret analysen af projektets problemstilling. Tilføjelsen af de forskellige metoder i projektet har afledt flere indsigter, hvor vi både er gået i dybden, samt i bredden af undersøgelsen.



### 3.8 Valg af respondenter

For at kunne opnå en alsidig og en nuanceret dataindsamling så valgte vi at kontakte klubber der var lokaliseret forskellige steder i københavnsområdet og som havde forskellige betalingsmuligheder. At fokuserer på hvilke betalingsmuligheder klubberne havde var baseret på vores antagelse af, at klubber der allerede modtager penge via en digital platform, såsom Mobilepay eller kontooverførsel vil være mere åben for implementering af digital betalingsløsning end de klubber, der tager imod kontanter. Vi gik målrettet efter medarbejder som enten sad med håndtering af klubbens økonomi eller teamkoordinatorer som havde et større overblik af klubbens organisatoriske struktur end den almindelig medarbejder. Endvidere besluttede vi også at interviewe en af Københavns Kommunes medarbejder som informant. Vedkommende har været ind over udviklingen af digital betalingsløsning, og havde en bred indsigt i Kommunens intentioner med implementering af teknologien. Hans udtalelser var også vigtigt, for at bedre forstå Københavns Kommunes syn på hvordan klubberne klar sig lige nu og hvordan de vil håndter implementering. De personer der er blevet valgt til interview, er listet i nedenstående skema.

*Tabel 1 Oversigt over interview personer*

| Personer  | Titel           | Ansvarsområde               | Varighed | Lokation                               | Rolle      |
|-----------|-----------------|-----------------------------|----------|----------------------------------------|------------|
| Person A  | Systemejer      | Access Management           | 30 min   | Vesterbro – Børn og ungdomsforvaltning | Informant  |
| Person M  | Teamkoordinator | Kommende Lokaladministrator | 30 min   | Nørrebro – Bispebjerg                  | Respondent |
| Person I  | Teamkoordinator | Kommende Lokaladministrator | 30 min   | Amager                                 | Respondent |
| Person L  | Medarbejder     | Økonomi & aktiviteter       | 30 min   | Amager                                 | Respondent |
| Person G  | Medarbejder     | Økonomi & aktiviteter       | 30 min   | København NV                           | Respondent |
| Person K  | Teamkoordinator | Kommende Lokaladministrator | 30 min   | Vesterbro                              | Respondent |
| Person RS | Medarbejder     | Esport & aktiviteter        | 30 min   | København NV                           | Respondent |

For uddeling af vores spørgeskemaundersøgelse valgte vi både at sende til børn og unge i de klubber som vi havde henvendt os til i forbindelse med vores interviews, og alle offentlige teamkoordinator i københavnsområdet. Børn og unge var blevet valgt, for at undersøge om der er et behov for en anden løsning end det deres respektive klub tilbyder. Af samme hensigt valgte vi teamkoordinatorerne, for at forstå deres behov inden for administrering af deres økonomi.

### 3.9 Et kritisk perspektiv samt validitet & reliabilitet

Projektets fremgangsmåde med empiriindsamling har været baseret på vores forståelse og antagelser af den digital betalingsløsning og det kan have haft en indflydelse på vores fortolkning af de indsamlede data og præget projektets resultater – om end ubevidst. Vi har som forsker forsøgt at forholde også kritisk til vores antagelser og hypoteser løbende med vores interviews, ved at opretholde vores antagelser imod respondenternes udtalelser.

Kvale definere validiteten som den røde tråd igennem hele undersøgelsen. Det omhandler nemlig om ens forskning rent faktisk undersøge det, som forskeren ønsker at undersøge (Kvale, 2009). For at skabe den røde tråd igennem hele projektets forløb er der inddraget relevante teorier og videnskabelige litteratur til at afdække de udfordringer som vi ønsker at undersøge. Endvidere er der også udarbejdet interviewguides og spørgeskemaer til at målrette vores nysgerrighed og antagelser til konkrete spørgsmål, der kan belyse vores problemformulering. Undervejs i vores empiriindsamling gennemgik vores interviewguides kontinuerlige ændringer, som var præget af de metarefleksioner og nye forståelser vi tilegnede os fra interaktionen med respondenterne. Hele processen har været med til at snævre forskningsfeltet mod projektets problemformulering.

Reliabiliteten handler derimod om hvorvidt ens dataindsamling er præcis og om andre forsker vil kunne opnå de samme resultater, hvis de fortog dataindsamlingen på et andet tid- og sted. Eftersom dataindsamlingen er baseret på medarbejdernes oplevelser, vil inddragelse af mange respondenter, give større muligheder for differentiering i deres oplevelser. Projektets kvalitative dataindsamling består af seks respondenter og en informant. Respondenterne repræsenteres af tre klubmedarbejder og 3 teamkoordinator, som er med til at give et godt datagrundlag til analysering, men det kan ikke siges, at det er udtømmende. Ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv vil det være vanskeligt at opnå præcis de samme resultater hvis en anden forsker anvendte de samme metoder. Idet at et hvert individ danner sin egen virkelighed af sin egen tilstedeværelse og den situation de befinder sig i. De kan derfor opfatte begivenhederne på forskellige måder og opleve dem anderledes. Med det sagt, så vil projektets resultater være med til at give anledninger til fælles træk og mønstre for lignende situationer.

### 3.10 Analyse af empiri

Transskriberingen kan bearbejdes på adskillige måder. Den metode som vi har valgt at benytte os af, sker via de-naturalisering. Via denne fremgangsmåde har vi standardiseret sproget, rettet grammatik og interview støj såsom baggrundslyd, stammen, pauser etc. er blevet fjernet (Serovich, Oliver, & Mason, 2005). For strukturering af vores transskribering har vi forsøgt at danne nogle temaer, der beskriver respondenternes og informantens centrale holdninger i forhold til implementering af den digital betalingsløsning og dens påvirkninger på respondenterne. Se nedenstående tabel som viser et udsnit af fremgangsmåden.

Den komplette liste kan findes i bilag 10.

*Tabel 2 Analyse af empiri*

| Tema                      | Spørgsmål                                                                                                                                                 | Interview noter                                                                                                                                                             |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organisationsforandringer | Hvad fik jer til at bevæge jer hen imod implementering af en fælles digital løsning i fritids- og ungdomsklubberne?                                       | A: " Fordi fritids- og ungdomsklubber altid har haft problemer med at håndterer penge som de får af de unge og som ligger i pengekasser. "                                  |
| Kompetencer               | Tilbyder Københavns Kommune jer muligheden for at gå på kursus eller underviser de jer i forbindelse med nye projekter som de implementerer i jeres klub? | I: " ..det er fint at Kommunen sender os på kurser, men vi skal også få noget ud af det. Jeg er blevet godkendt til at bruge Kvantum, men jeg kan ikke finde ud af det. "   |
| Motivation                | Hvad er din motivation for dit arbejde?                                                                                                                   | L: "Det er super inspirerende. Så længe jeg kan inspirere dem, så føler jeg det er det værd at gå på arbejde. Jeg er kommunal ansat, så det er ikke lønnen jeg går efter. " |
| Organisationskultur       | Oplever du udfordringer med måden du håndterer pengene på?                                                                                                | L: "Nej det er lavpraktisk...med klippekort kan vi have kontrol over hvad børnene bruger penge på... "                                                                      |

# Teoriafsnit

## 4. Inddragelse af forandringsteorier

For at medarbejdere imødekommer samt tilpasser sig de udfordringer som finder sted i organisationsforandringer, har den tysk-amerikansk professor og forfatter Carl O. Scharmer udviklet Teori U som en banebrydende forandringsteori. Ifølge Scharmer aktiverer den enkelte medarbejder typisk de sædvanlige kognitive processer som baserer sig på fortidens læring, når vedkommende skal lære noget nyt i en given organisation. Scharmer hævder, at dette er baggrunden for, at den respektive medarbejder handler ukritisk. Ved at handle ukritisk ender den enkelte individ derfor i en situation hvor vedkommende handler ud fra sit sædvanlige handlingsmønster. Scharmer mener, at i en verden som er præget af kaotiske begivenheder og hastige forandringer er det ikke altid en fordel at handle ud fra sine sædvanlige mønstre. Scharmer hævder derfor, at den enkelte medarbejder skal være åben omkring nye løsninger og usædvanlige muligheder.

Endvidere har den velkendte amerikansk forfatter og professor John Kotter udviklet den såkaldte otte- trins model for at også sikrer, at forandringer lykkes. Ifølge Kotter, begår både store og små organisationer fejltagelser i forbindelse med organisationsforandringer. For at lede succesfulde forandringer, har Kotters otte-trins forandringsmodel igennem tiderne medvirket til at gennemfører innovative forandringer på trods af modstand.

### 4.1 Teori U - Otto Scharmer

Carl Otto Scharmer er en tyskfødt professor fra det amerikanske universitet MIT - Massachusetts Institute of Technology, som har skabt Teori U som en banebrydende forandringsteori som kan være med til at løse nogle af de fundamentale problemstillinger både i offentlige og private organisationer (Hildebrandt, Chone, Stubberup & Nielsen, 2012). Scharmer beskriver, at det ikke blot kun er de formelle og udnævnte ledere der i dag operere i faste mønstre som er skabt af deres erfaringer fra fortiden, men også medarbejdere samt mennesker der beskæftiger sig med forandringsaktiviteter, som er med til at forme vores fremtid. Scharmer hævder, at hvis ledere og medarbejdere skal opnå succes i deres handlemåder, skal de i høj grad ikke befinde sig i situationer hvor de blot sidder fast i et mønster af erfaringer som de har tilegnet sig fra fortiden. Teori U lægger derfor vægt på, at som forandringsaktivist skal man derfor give slip på de fortidige rodfæstede problemløsningsmønstre, og i stedet skabe og opsøge forbindelser som er mest muligt til gavn for fremtiden. For at kunne imødekomme udfordringerne har individer, ledere, organisationer samt selve samfundet brug for en social innovation som gør det muligt at handle ud fra deres fremtidige potentiale.

Teori U lægger op til, at forandringsaktivisterne kan genfinde deres kreative kundskab ved at se bort fra den analytiske fremgangsmåde som adskiller alt i delelementer, og over til at kunne forstå problemstillingerne og deres mulige løsninger i et helhedsperspektiv. Teori U modellen skal anses som en tilrettet forandringsteori for nutidens forventninger, og vision til implementering af forandringer, da Teori U rodfæster sig i læringsprocesserne og de handlinger og tanker som finder sted i organisationerne. Scharmer påpeger, at vores samfund og verden forandrer sig og dermed forekommer mere indviklet og komplekst, og det er derfor, at han pointerer at nutidens organisationer har brug for ny ledelses- og forandringsforståelse som adskiller sig fra den klassiske tankegang. Teori U udspringer dermed fra visionen og synet af den lærende organisation som omhandler, at en given lærende organisation og dens medarbejdere tillærer og tilegner sig viden af deres erfaringer, som samtidig afprøver og anvender nye tænkning, systematikker og metoder. Teori U tager afsæt i, at organisationer i stort omfang og i det sidste mange år har været gennemsyret af en tankemåde som omhandler at forstå og forme organisationer med et teknisk udgangspunkt, idet at vi befinder os i en tid hvor vi og vores samfund er præget af den logiske rationalitet som forekommer af det industrielle samfund (Ibid.).

Scharmer påpeger, at ledere og medarbejdere ikke kan skabe organisationsforandringer, og dermed imødekommer udfordringerne i samfundet ved at tage udgangspunkt i tekniske og mekaniske handlinger. Teori U påpeger, at organisationerne og dets forandringsaktivister skal tage udgangspunkt i et mere realistisk syn hvad der angår individuelle og organisatoriske tilpasninger. Teori U lægger desuden op til, at i en kompliceret verden, så skal organisationsmedlemmer på alle niveauer inddrages i helhedstækninger og muligheder.

I udarbejdelsen af Teori U har Scharmer opsøgt adskillige fremstående ledere, entreprenører, kunstnere og forskere som han interviewede og havde samtaler med. Resultaterne af disse undersøgelser har blandt andet været grundelementerne for udviklingen af Teori U, idet at det indsamlede data fremviste Scharmer at vanemønstre og forældet tankemåde ikke længere kan skabe innovative forandringer, idet at forældet forståelse ikke længere kan imødekomme organisationernes samt samfundets udfordringer. U- processen består af syv faser, som skildrer hvordan organisationsmedlemmer og enkelte personer kan udvikle noget nyt, ved at slippe af med deres vanetænkning og dermed drager nytte af fremtiden.

Teori U skal endvidere forstås som en teori, der tager afsat i at organisationer er nødt til at udvikle sig for at overleve (Hildebrandt, Chone, Stubberup & Nielsen, 2012).

## **Downloading**

Downloading fasen i Teori U omhandler, forandringsaktivisterne typiske tilgange, som ofte baserer sig på vanemæssige tankemønstre og handlinger, eftersom en kendt stimulus ofte udløser en velkendt respons. *''Hvis vi skal bevæge os hen imod en åbning til en fremtidig mulighed, må vi forstå, og opgive, den fremherskende 'downloading-modus', der får os til kontinuerligt at reproducere fortidens adfærdsmønstre''* (Scharmer, 2017, s.155). Når blandt andet medarbejdere og ledere først er hundrede procent bevidste omkring en løsning til en given problemstilling, så er det først der de afbryder deres ubevidste vanemæssige downloading og dermed åbner sig for virkeligheden som ligger foran dem. Hvis den enkelte medarbejder eller leder lader sine bevidsthedsmekanismer styres af vanemæssige handlinger, så udgår kilden til vedkommendes bevidsthed fra sin indre organisering, altså sine mentale konstruktioner og dermed handler ud fra et vanemæssigt mønster. Når den enkelte opererer ud fra sine indelukkede mentale konstruktioner, altså downloading, så er vedkommendes tanker fanget i en form for mentalt fængsel, idet at man sidder fast i *''den gamle verden som man kender til''*.

Ifølge Scharmer eksisterer der fire barrierer som er med til at fastholde en organisation i downloading der får organisationsmedlemmerne i indlæringsvanskeligheder, som forhindrer dem i at indarbejde sig i den virkelighed som finder sted i virksomheden. Den første barriere omhandler at man ikke erkender hvad man ser. Det kan eksempelvis være ledere som ofte stoler på deres ideer og vision fremfor den realitet som de befinder sig i. Den anden barriere omhandler, at man ikke siger hvad man tænker, idet at man ofte tænker, at man ikke ønsker at blive afskediget fra sit arbejde. Scharmer lægger vægt på, at organisationsmedlemmerne på alle niveauer skal lære at sige hvad de tænker, idet at den enkelte kan lære af sine erfaringer og dermed undgå at reproducere de samme fejl igen og igen. Den tredje barriere omhandler, at man ikke gør hvad man siger. Scharmer hævder, at succesfulde forandringer kræver at man investerer sin energi og tid samt overholder det man lover. Den fjerde barriere drejer sig om at man ikke ser hvad man gør, idet at ledelsen ofte har blinde pletter, som forhindrer dem i at indse, at barriererne kan skyldes deres egen adfærd. Ledelsen skal derfor lære ikke at gentage fortidens mønstre i den enkelte organisation.

*”Først når downloading holder op, kan vi vågne op, se virkeligheden og blive bevidste – hvilket bringer os til den næste kognitive sfære i U’et (Scharmer, 2017, s.163).*

## **Seen**

Når organisationen har vænnet sig fra at downloade, kan den nu bevæge sig til det næste stadie, hvor organisationsmedlemmerne begynder at se skarpere og have en klarer opfattelse af hvilken virkelighed de står over for. Det er i denne fase, at organisationsmedlemmerne skal flytte den mentalt konstruerede verdensopfattelse ud til yderkanten i deres mentale organisation for at se på den virkelighed som finder sted. For at medarbejdere samt ledere videreudvikler deres evner som forsker til at reflektere, skal de nulstille deres *downloading* og dermed møde verdenen uden at downloade dogmer. Scharmer hævder, at der eksisterer tre principper for hvorvidt forandringsaktivisterne kan bevæge sig fra downloadings-fasen til seen-fasen. Det første princip omhandler, at forandringsaktivisterne skal have en klar opfattelse af hvad det er de ønsker at vide samt hvorfor de vil vide det. Med andre ord, er der tale om at stifte bekendtskab med intentionerne og have forståelse for de spørgsmål, der ligger bag deres vanemønstre. For at bevæge sig ud af sine trygge rammer, skal den pågældende organisation formulere en problemstilling, og dernæst opstille en målsætning som skal være meningsfuld for alle organisationsmedlemmerne. Det er vigtigt, at de pågældende medarbejdere og ledere relaterer sig til problemstillingen og målsætningen, således at de engagerer sig i at nulstille deres *downloading* og dermed skærpe deres syn for den pågældende forandring. Det andet princip omhandler, at man skal arbejde ud fra de væsentlige kontekster, således at man får en tilrettet problemstilling og målsætning. Forandringsaktivisterne skal derfor ikke gribe til forhastede løsninger, men de skal forstå udfordringerne til bunds.

Forandringsaktivisterne skal identificere personer, steder, praktiske sammenhænge og interaktioner som spiller ind samt deres indbyrdes forhold. Det tredje princip drejer sig om, at det er her nulstillingen finder sted, idet at forandringsaktivisterne begynder at indse, at deres forestillinger, kollektive såvel som individuelle tager udgangspunkt i *sansning* som filtrerer nogle aspekter, samt fremhæver andre. *”Nulstilling betyder i den sammenhæng at frakoble fremhævelsen eller genkendelsen fra selve tingen og på den måde gøre sig modtagelig over for en mere direkte, ufiltreret oplevelse af den pågældende ting”* (Hildebrandt, Chone, Stubberup & Nielsen, 2012, s. 39).



## Sansning

Sansning er den tredje fase i Teori U, og omhandler at den enkelte skal nulstille de logiske rationelle og analyserende tanker, og dermed påbegynde at skabe plads til nye typer af erkendelser. Nemlig som forandringsaktivist, skal man begynde at erkende processerne bag de forandringer, de er med til at skabe. Scharmer påpeger, at medarbejdere og ledere skal lære at omdirigere deres opmærksomhed fra tankerne som fylder sindet, og over til den bagvedliggende procesforløb og tankens kilde. Scharmer pointerer, at den enkelte person skal ændre sin synsvinkel om at et givet system kommer ude fra, og dermed erkender sig selv som en del af systemet. Det er heri at man flytter fokuset fra ”hvad systemet gør mod os” og over til ”hvad vi gør imod os selv”. Der eksisterer fire principper som har en afgørende rolle for at træde ind i sansningsfeltet. Det første princip drejer sig om, at forandringsaktivisterne skal skabe den rette struktur og plads, så sansningen kan udfolde sig som proces. Som forandringsaktivist skal man ikke kun tilrettelægge det fysiske rum hensigtsmæssigt, men også rollefordelingen og tid, idet at det definere hvem der har ansvaret for hvad, samt at afsætte en realistisk tidsramme. Det andet princip omhandler at man skal fordybe sig i den givne problemstilling man ønsker at løse. De enkelte skal derfor foretage fordomsfrie undersøgelser og dermed skabe nye synspunkter. Det tredje trin omhandler, at man skal lytte intenst til de adskillige synspunkter og dermed ser man de kræfter, som former og binder dem sammen. Det fjerde trin omhandler at vi skal åbne vores hjerte og have en mere empatisk tilgang med de personer der befinder sig omkring os. Det er således sådan forandringsaktivister kan løse problemstillinger og konflikter (Hildebrandt, Chone, Stubberup & Nielsen, 2012).

## Presencing

Presencing er et konstrueret udtryk som består af ordene *presence* altså nærvær i nuet og *sensing* (sansning). Begrebet repræsenterer det at tilknytte forbindelse til kilden for den mest ideale fremtidsmulighed og sammenkobler den ind i det nuværende øjeblik. Der er tale om en tilstand som gør, at forandringsaktivisten får adgang til sit virkelige jeg, idet at vedkommende frigør sig fra sine vanemønstre, og dermed tilnærmer sit autentiske jeg. *Presencing* er dermed en form for en bevægelse, som afleder den enkelte mulighed for at nærme sig sit inderste selv fra den fremtid, der er ved at danne sig (Scharmer, 2017). *Presencing* finder sted, når ens autentiske jeg, den nuværende eksisterende sfære og de fremtidige muligheder sammensmeltes, idet at det pågældende individ kommer til at opleve en forandring i måden hvorfra vedkommende tænker og agerer. Som beskrevet i det ovennævnte, omhandlede sansning blandt andet, det at blive ét med nutiden og finde frem til

hvad det er organisationsmedlemmerne gør ved sig selv. *Presencing* kendetegnes ved at være ét med fremtiden, hvor organisationsmedlemmerne stifter bekendtskab med hvad de er "kaldt" til at gøre, og hvad deres højeste potentiale er. *Presencing* er som sådan, en kreativ smeltning mellem det som er blevet, og det mest optimale som kan blive. ''*Eller med andre ord: det aktuelle, vi er, og det bedste, vi har mulighed for at være og blive. At lede fra fremtiden, mens den emergerer*'' (Hildebrandt, Chone, Stubberup & Nielsen, 2012, s.51). At emergere skal forstås, når noget umiddelbart opstår. Når organisationsmedlemmerne er bevidste omkring den emergerende fremtid, kan de sanse og se de muligheder som finder sted og som endnu ikke har taget en fast form. Når organisationsmedlemmerne har en åben tilgang til fremtiden, kan de pågældende forandringsaktivister dermed få mulighed for at træne deres evner til at skabe de bedste muligheder.

### **Udkrystallisering**

*Downloading, Seen og Sansning* faserne som er blevet beskrevet i det ovennævnte omhandlede værn, som kort sagt drejer sig om at nulstille sine fordomme og vanemønstre, og dermed imødekomme problemstillinger neutralt og åbnet samt at have en klarere opfattelse af virkeligheden. *Presencing* fasen er bunden af U- processen og omhandler, når forandringsaktivisten eller individet skal knytte forbindelse til sit autentiske jeg og dermed fastholde den forbindelse som baner vej til fremtidige muligheder. Udkrystallisering og de næste to faser som vil blive beskrevet, omhandler gøren, nemlig at handle, idet at *Presencing* ikke kan skabe varige løsninger uden U'ets højre side. ''*Udkrystallisering betyder at klarlægge visionen og intentionen ud fra vores optimale, fremtidige mulighed*'' (Scharmer, 2017, s.220). Udkrystalliseringsfasen adskiller sig fra andre visionsprocesser, idet at *Udkrystallisering* sker fra et dybere erkendelsessted. Heri kan organisationsmedlemmerne skærpe deres vision og målsætning, og danne et tydeligere indtryk af, hvordan den pågældende organisation kan se ud i virkeligheden. Det er en form for forfinelsesproces, hvor visionen om en forbedret fremtid kan bibeholdes. Heri skal visionen anses som et praktisk redskab snarere end et inspirerende aspekt. Scharmer pointerer at organisationsmedlemmerne skal hver især lære at give slip på deres personlige dagsordner, og dermed tage imod en større dagsorden hvor alle fungerer som medskaber af en helhed. Når de enkelte medarbejdere og ledere gør deres intentioner og visioner mere og mere tydelige, bliver deres forestilling af fremtiden ved med at udvikle sig.

## Skabelse af prototyper

Eftersom forandringsaktivisterne udkrystalliserer, bevæger de sig ind i den sjette fase i U-processen, hvor de enkelte organisationsmedlemmer skal udforske fremtidens potentialer ved at eksperimentere og handle. Scharmer definerer en prototype som et erfaringsbaseret mikrokosmos af den fremtid organisationsmedlemmerne ønsker at skabe. Erfaringsmæssigt mikrokosmos skal forstås, som en udvikling af en prøvemodell som endnu ikke er den færdig produkt. Scharmer hævder, at udvikling af prototyper hjælper blandt andet forandringsaktivisterne med at generere erfaringsbaseret læring, hvor de efterfølgende får muligheden for at skabe forbedringer.

*''Prototypen består i at give konkret, fysisk form til de ideer, vi har udkrystalliseret''* (Hildebrandt, Chone, Stubberup & Nielsen, 2012, s.65). Det handler dermed om at skabe forsimplede versioner af de væsentligste aspekter, hvor produktet får plads til tilpasninger og forbedringer.

Forandringsaktivisterne skal desuden forholde sig åbent omkring modtagelsen af feedback, idet at det kan bruges til videre tilpasning og nytænkning. Ud fra at være parat til at modtage feedback, hvor man giver slip for sine fordomme, kan man imødekomme behovet for forbedringer og dermed vælge de rette omgivelser til udviklingen af produktet.

## Performing

Eftersom man gennemgår prototyper i U-processen, så bevæger forandringsaktivisterne sig ind i *Performing*, som er den sidste fase i Teori U, og som omhandler at man skal forstørre det, forandringsaktivisterne tillærte sig i skabelsen af prototyper. Det handler om at transformere systemet på tværs af organisationer og områder. Det handler også om at skabe og integrere de bedste udgaver af de afprøvede eksperimenter fra den sjette fase. Forandringsaktivisterne skal sammenkoble deres optimale erfaringer og løsninger til at skabe et færdigt produkt, som kan anvendes og være til gavn i institutionelle sammenhænge. Dog hævder Scharmer, at et færdigt produkt, skal forstås som en udgave, der er klart til at blive anvendt i skikkelse af den første udgave. Med andre ord kan produktet i et senere forløb stadig blive udviklet og dermed forandres og tilpasses til fremtidige behov. Scharmer påpeger endvidere, at nøglepunkterne i at skabe succesfulde læringsfællesskaber og forandringer, kræver at beslutningerne som bliver truffet, skal repræsentere organisationen som et fællesskab. Sidst men ikke mindst beskriver Scharmer, at læring skal hentes fra hverdagens praksis samt etablerer omgivelser som giver mulighed for udvikling, da det er afgørende for at gennemfører organisationernes visioner (Hildebrandt, Chone, Stubberup & Nielsen, 2012).

## 4.2 I spidsen for forandringer - John Kotter

John Kotter er en amerikansk professor ved HBS - Harvard Business School, og en velkendt forfatter for sine teorier om organisatoriske forandringer. Kotter hævder, at de fleste forandringer mislykkes, fordi at de enkelte ledere ikke anskuer at have en tydeligere vision, og samtidig glemmer at fejre de mindre store succeser i forandringsforløbet. Kotter argumentere yderligere, at i de nærmeste årtier er organisationerne presset til at fortage forandringer, men de systematikker ledere anvender i forsøget på at skabe konkurrencedygtige organisationer mislykkes, idet at de pågældende metoder ikke formår at ændre medarbejdernes adfærd. I bogen "Spidsen for forandringer" identificerer Kotter en otte trins-model, som enhver organisation kan følge for at opnå succesfulde forandringer. De første fire trin i modellen er en slags optøningsfase. De omhandler planlægning forud for gennemførelsen af organisationsforandringer. Femte og sjette trin, omhandler de egentlige organisationsforandringer, mens trin syv og otte sikre, at de pågældende organisationsforandringer forankres i de respektive organisationskulturer (Kotter, 1999).

### **Fejl 1: Man accepterer for stor selvtilfredshed**

Trin et drejer sig om at skabe en følelse af nødvendighed når der foretages organisationsforandringer. Mangel på nødvendighed vurderes til at være den hyppigste fejl, hvis man igangsætter en forandring uden at etablere en tilrettet og bæredygtig oplevelse af nødvendighed hos de enkelte medarbejdere og ledere. Kotter pointerer, at ledere ofte overvurderer hvor meget de påtvinger organisationer i større forandringer, og ligeledes undervurderer i mange tilfælde, at medarbejderne i den enkelte organisation måske ikke er interesseret i at rykke ud af deres bekvemmelighed. Ifølge Kotter kan medarbejdere og endda mellemledere gå i defensiven, hvilket kan medvirke til at deres arbejdsmoral svækkes og samtidig påbegynder at forveksle nødvendighed med frygt. Kotter beskriver, at *"uden en oplevelse af påtrængende nødvendighed er medarbejderne ikke indstillede på at yde den ekstra indsats, der ofte er af afgørende betydning"* (Kotter, 1999, s.5).

### **Fejl 2: Man former ikke at skabe en tilstrækkelig stærk, styrende koalition**

Kotter beskriver, at implementering af forandring, der tilsyneladende mangler en stærk styrende koalition sagtens kan lykkes, men det er i en kort stund, idet modvirkende kræfter i sidste ende vil underminere forandringsinitiativerne. Passive og egoistiske medarbejdere og ledere kan kvæle bestræbelserne på at omstrukturere arbejdsprocesserne. Det er derfor vigtigt at skabe en tilstrækkelig

stærk, styrende koalition, da en leder alene ikke kan skabe bæredygtig forandring. Det kræver derfor et stærkt hold bestående af, medarbejdere, mellemledere som arbejder henimod et fælles mål, om at skabe de nødvendige forandringer.

### **Fejl 3: Undervurdering af visionens magt**

Som i det ovennævnte, påpeger Kotter, at en oplevelse af nødvendighed og en stærk koalition er nødvendig, men i vellykkede forandringsprocesser, er visionen det tredje og vigtigste element. Visionen kan have en central og afgørende rolle i forandringsprocessen, som medvirker til at samordne, styre og inspirere til handlinger hos de fleste af organisationsmedlemmerne. Med andre ord, skal beslutningstagerne fastlægge en vision for de pågældende organisationsforandringer. Visionen vil inspirere og motivere medarbejderne til at fortage handlinger (Kotter, 1999).

### **Fejl 4: Visionen kommunikeres utilstrækkeligt**

Store forandringer er som udgangspunkt besværlige, medmindre flertallet af organisationsmedlemmerne er villige til at indgå i samarbejdet. Dette kræver, at medarbejderne skal se fordele og potentialer, og at den pågældende forandring er mulig at implementere. Visionen for de pågældende forandringer skal derfor kommunikeres tilstrækkeligt, således at medarbejderne klart og tydeligt forstår og accepterer den nye vision. Ifølge Kotter, er kommunikation noget, som både finder sted i handlinger og ord. Det er derfor vigtigt, især for beslutningstagere og centrale forandringsaktivister, at deres adfærd skal være i overensstemmelse med den verbale kommunikation som de fremgiver til de øvrige organisationsmedlemmer.

### **Fejl 5: Forhindringer får lov til at blokere for den nye vision**

Ifølge Kotter, kan implementering af en hver forandring ”løbe i sandet”, hvis medarbejderne ender i situationer, hvor de føler sig magtesløse på baggrund af de udfordringer de møder undervejs. Kotter tilføjer, at disse udfordringer i nogle tilfælde kun finder sted i medarbejdernes tanker og er dermed ikke bundet til reale udfordringer med selve implementering. *"Nye initiativer løber for ofte ud i sandet, når ansatte - trods accept af en ny vision - føler sig magtesløse på grund af forhindringer på deres vej"* (Kotter, 1999, s.11). Det er derfor vigtigt, at man som forandringsaktivist eller leder, skal overbevise de enkelte medarbejdere, at der ikke eksisterer ydre barrierer og at forandringen dermed sagtens kan lykkes. Trin fem drejer sig derfor om at udvikle medarbejdernes kompetencer

og løse de forhindringer som blokerer den nye vision. Det vil derfor være oplagt at tilpasse medarbejdernes kompetencer i forhold til de nye omstændigheder.

#### **Fejl 6: Man forsømmer at skabe kortsigtede gevinster**

Forandringer kan ende med at miste fremdrift, hvis organisationsmedlemmerne ikke kan se kortsigtede målsætninger, som kan være med til at motivere medarbejderne og se resultaterne af implementering. Den enkelte skal derfor se klare beviser for at forandringsrejsen nok skal fremkalde de forudsete resultater. Ifølge Kotter, skal de pågældende medarbejdere og ledere se beviser for fremdriften af forandringerne således at de ikke forhindrer implementeringsprocessen.

#### **Fejl 7: Sejren fejres, før slaget er vundet**

Ifølge Kotter, skal forandringsaktivisterne helst undgå at fejre sejren alt for hurtigt, da det kan medføre at organisationsmedlemmerne bliver mindre påpasselige og opmærksom på forandringer. Når organisationsmedlemmerne ikke længere kan anse nødvendigheden i at implementerer forandringen, kan dette sætte en stopper for implementeringsprocessen. Dog hævder Kotter, at når man begynder at høste gevinster af forandringerne, vil mange ledere være fristet til at bekendtgøre deres sejr i det pågældende forandringsprojekt. Ifølge Kotter, er det udmærket at fejre et fremskridt, men arbejdet er ikke færdigt før forandringerne bliver dybt forankret i den pågældende organisationskultur (Kotter, 1999).

#### **Fejl 8: Man forsømmer at forankre forandringerne i virksomhedskulturen**

Ottende og sidste trin i John Kotters teori om forandringer og dets løsninger, drejer sig om at forankre organisationsforandringerne i organisationskulturen, således at forandringerne bliver den måde medarbejderne samt de enkelte ledere gør tingene på. Det vil derfor være oplagt, at vise medarbejderne hvordan de pågældende forandringer har skabt gevinster og sikre, at nye ansatte i organisationen forankrer de nye arbejdsgange og processer i deres tilgang.

## 4.3 Kvalifikationer

I en forandringsproces, som omhandler implementering af et nyt system, vil ofte medføre nye arbejdsgange og nye kompetencer der skal tilegnes, for at kunne være i stand til at tage det nye system i brug. Medarbejderne skal derfor være indstillet på nye læring for at tilegne sig de nødvendige kompetencer, og være omstillingsparate. Denne afsnit redegør for hvad kompetencer er og hvordan kompetencer kan udvikles.

Før kompetencebegrebet blevet etableret, anvendte man begrebet kvalifikationer, i bestræbelserne på at maksimere udbyttet af den menneskelige arbejdskraft. Kvalifikationsbegrebet kan føres tilbage til den amerikanske industrisociologi i 1950'erne og senere hen til Frederic Taylor og Henry Ford forsøg på at effektivisere arbejdskraften ved enten de-kvalificere eller re-kvalificere. Altså enten ved at indskrænke arbejdskraften til det mest nødvendige, for at udføre et arbejde eller at de nødvendige kvalifikationskrav vil blive opvejet af nye social orienteret kvalifikationskrav. 1960'erne startede en udvikling, som lagde vægt på, at ikke nok med at arbejdet blev udført, men det skulle også udføres tilfredsstillende. Det betød, at man skulle beherske kvalifikationer, som indsigt, formuleringsevne og overblik. Derudover skulle man også beherske nogle personlige kvalifikationer såsom selvstændighed, imødekommenhed og fleksibilitet. I den tyske industrisociologi skelnet man mellem procesafhængige og procesuafhængige kvalifikationer. Dvs. de kvalifikationer, som er basale for at udføre et bestemt arbejde og de mere menneskelige egenskaber, som bygger på sociale, kulturelle og personlige forståelses- og adfærdsformer. Herunder en positiv holdning til, at arbejderne sælger sin arbejdskraft til arbejdsgiveren og arbejdsgiveren kan bestemme arbejdets indhold og retten til at tjene på det udførte arbejde (Illeris, 2011).

### 4.3.1 Kompetencebegrebet

Kompetencebegrebets gennembrud opstod i forbindelse med den tilgang man havde til arbejdsledelse og arbejds motivation under betegnelsen "Human Resource Management" i USA i 1980'erne. Det ændret fokus på medarbejdernes ressourcer opstod som et resultat af den hurtig voksende udvikling i arbejds- og konkurrencebetingelserne. Kompetencebegrebet drejer sig om de evner et individ skal kunne besidde for at udføre en opgave eller job. Kompetencebegrebet adskiller sig fra kvalifikationsbegrebet således, at kvalifikationsbegrebet fokuserer på de enkelte kvalifikationer og færdigheder og bevæger sig hen imod en helhedsorienteret forståelse. Hvorimod

kompetencebegrebet starter med en helhedsforståelse og vurderer herfra hvilke kvalifikationer og kompetenceelementer, der er nødvendige for at fuldføre en arbejdsopgave (Ibid.).

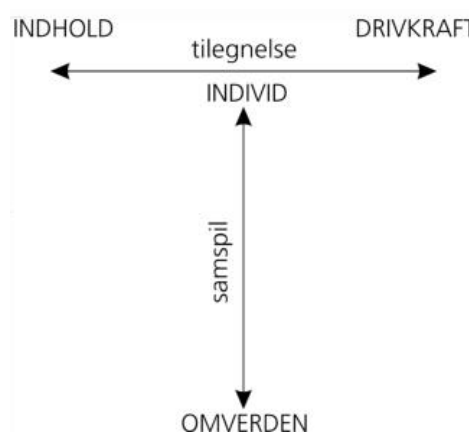
#### **4.3.2 Kompetencer udvikles gennem læring – Kompetenceudvikling**

Kompetenceudvikling beskrives som en kvalificeret form for læring, som er tilstede gennem hele livet og i adskillige sammenhænge. Med kvalificeret menes, at den læring, der opnås lever op til de krav af kompetencer, som læring skal udvikle. Ifølge Knud Illeris opstår læring gennem to meget forskellige processer, som er tilstede samtidigt og integreret samt opleves som den samme proces. Individets sammenspil med den materielle verden såvel som det sociale er den ene delproces. Denne proces er præget af geografiske, historiske og samfundsmæssige karakter og er dermed afhængig af tid og sted. Idet at omgivelserne og det samfundsmæssige forhold ændrer sig, så vil det også ændre betingelserne for spillet. Eksempelvis skal ungdomsklubberne i Københavnsområdet forholde sig til den nye virkelighed, som den politiske beslutning om kontantløse ungdomsklubber har skabt. Spillet forudsætter nu, at medarbejderne skal ændre deres arbejdsgange, for at omstille sig til den nye lovgivning samt forældre og børn skal forholde sig til ungdomsklubbernes ændret vilkår (Ibid.).

Den anden delproces handler netop om denne omstilling, som er internt bearbejdelse og tilegnelse af nye impulser fra spillet hos hver enkelt medarbejder. De nye impulser vil sammenkobles med tidligere læring og udvikle nye- eller udvidede kompetencer. Det er helt centralt, at de nye impulser sammenkobles med allerede eksisterende viden, for at opnå det såkaldte læringsresultat. Læringsresultat vil være et personligt produkt og varierer mellem hvert enkelt individ, da mennesker er meget forskellige rent biologisk og psykologisk og har dermed forskellige forståelser, færdigheder, adfærdsmåder samt følelser. Tilegnelsesprocessen er derfor prædefineret af menneskets psykologiske, biologiske forudsætninger, tidligere erfaringer og læring. Denne tilegnelsesproces består af to forskellige sider. Det indholdsmæssige, som omfatter at "*læringen altid har et indhold*" (Illeris, 2011, s. 83). Det kan være i form af kompetencer, forståelser, adfærdsmåder etc. Den anden side af tilegnelsesprocessen omfatter drivkraften, som omhandler hvordan det enkelte individ mobiliserer sin mentale energi, som er påkrævet af læringen. Her er der tale om motivation, følelser, vilje etc. (Ibid.).

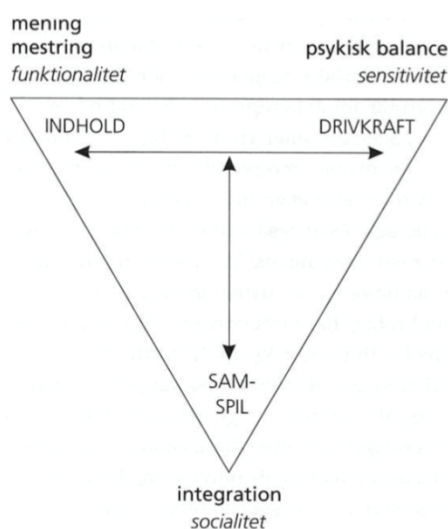


Drivekraften er medbestemmende for hvor holdbart og stærkt læringsprodukt, det enkelte individ kan tilegne sig. Det der læres med store engagement og lyst vil huskes bedre og være mere nuanceret. I den nedenstående model illustreres de to processer og de tre dimensioner.



Figur 1 Læringens fundamentale processer

Den indholdsmæssige dimension bidrager overordnet, at individet tilegner sig den nødvendige forståelse og mestring, for at kunne håndtere omverdenen. Det udvikler den enkeltes *funktionalitet*, for at handle hensigtsmæssigt i samspil med omgivelserne. Drivekraften fokuserer derimod mod individets psykiske balance. Læring gennem drivkraftsdimensionen er med til at styrke individets psykiske balance ved at udvikle følsomheden eller *sensitiviteten*, så individet tilegner sig evnerne til at kunne opfatte andre menneskers adfærd eller situationer på en hensigtsmæssig måde. Deraf kommer læring gennem samspilsdimensionen, hvor man arbejder for at udvikle sine evner til at kommunikere, samarbejde i samspil med andre. Man forsøger dermed at udvikle sin *socialitet* (Ibid.).



Figur 2 Kompetenceudviklingens grundlæggende struktur

### 4.3.3 Læreprocesser

Læreprocesser beskæftiger sig med hvordan man lærer det resultat, som man opnår af læring og hvordan nye impulser sættes sammen med tidligere viden. For at viden kan fastholdes er det nødvendigt, at der er en vis organisation og dette opnås ved mentale ”skemaer”, som er tidligere erfaringer og viden. Forbindelsen mellem nye impulser og skemaer kan opnås via fire læringsprocesser (Ibid.).

- ◇ **Kumulativ læring**
- ◇ **Assimilativ læring**
- ◇ **Akkomodativ læring**
- ◇ **Transformativ læring**

#### **Kumulativ læring**

Ved denne form for læring dannes der et nyt skema, da de nye impulser ikke kan sættes sammen med de allerede eksisterende skemaer. Det etableret læringsresultat er derfor isoleret og kan kun aktiveres i situationer, som svarer til læringssituationen. Det beskrives også som mekanisk læring, da en bestemt læringsresultatet udløser en bestemt reaktion. Den mekaniske læring opstår derfor mest i de første leveår.

#### **Assimilativ læring**

Denne form for læring er den hyppigste form for læring, som mennesket benytter sig af. Det omhandler processen, hvor nye impulser knyttes til allerede eksisterende skemaer.

Læringsprocessen kaldes også for tilføjende læring, idet at mennesket bygger videre på allerede eksisterende viden og nemt anvendes i lignende situationer.

#### **Akkomodativ læring**

Denne læringsproces nedbryder eller rekonstruer de allerede eksisterende skemaer hvis de nye impulser ikke passer ind i skemaerne. Her er der tale om overskridende læring, hvor man efter refleksioner opnår en ny sammenhæng. Det kræver større mental energi og indsats for at nedbryde tidligere erfaringer, for at opnå en korrekt opfattelse af de nye impulser. Det er derfor en mere selektiv læringsproces afhængig af hvor opsat og villig man er til at udfordre sin tidligere viden. Læringsresultatet er derimod også lettere at huske, eftersom det bliver forankret i personligheden og anvendes i en bredere sammenhæng (Ibid.).

## **Transformativ læring**

Den transformativ læring etableres i særlige situationer, hvor det er påkrævet af det enkelte individ skal omstrukturere flere skemaer, der omhandler hans ”jeg” og ”identitet”. Det opstår i krisesituationer, hvor der stilles spørgsmål til individets person og hans selvopfattelse.

Læringsprocessen kan derfor have karakter af både funktionalitet, sensitivitet og socialitet.

Dette kan f.eks. opstå i forbindelse med en afskedigelse pga. manglende IT-kundskaber i en af ungdomsklubberne. Det kan føre til en identitets krise, hvor vedkommende er nødt til at rekonstruere sin identitet og opbygge en ny for at finde sin plads i et omskiftligt samfund. Det vil kræve en transformativ læringsproces for at nedbryde nogle personlige begrænsninger.

Læring kan være en sammensætning af alle fire læringsprocesser eller blot en kombination af enkelte læringsprocesser. Det er afhængigt af konteksten og indholdet. For kompetenceudvikling er det centralt, at læringsprocessen tilrettelægges således, at det er i kombination med den assimilative og den akkomodative læreprocesser. Således at det enkelte individ kan tilknytte de nye impulser til deres tidligere viden for at opnå en nuanceret forståelse for deres arbejdsgange (Ibid.).

### **4.3.4 Læringsbarrierer**

I en læringssammenhæng er det vigtigt at forstå hvad der sker, når man lærer noget, men det har også en fundamental betydning at forstå hvad der er på spil, når man ikke lærer noget. Den sidste form for organisation i læringen er læringsbarrierer. Knud Illeris udreder tre former for læringsbarrierer.

- ◇ **Fejllæring**
- ◇ **Læringsforsvar**
- ◇ **Læringsmodstand**

## **Fejllæring**

Fejllæring forekommer i tilfælde af, at der er fejl i lærings indholdsdimension. Det kan være, at underviserens budskab er fejlagtig eller resulterer i misforståelser. Det kan dog overvindes, hvis det skaber problemer (Ibid.).

### **Læringsforsvar**

Denne form for læringsbarrierer forbindes med drivkraftsdimensionen. Det drejer sig om psykiske forsvarsmekanismer, der først blev introduceret af Freud. Psykiske forsvarsmekanismer er halvautomatiske processer, som kan aktiveres mod belastningerne fra omverdenen. Disse forsvarsmekanismer opstår naturligvis også i en læringssammenhæng, hvis læringsindholdet eksempelvis udfordrer den enkelte individs identitet i form af organisationsændringer, hvor ens arbejdsbetingelser ændres. Herunder er det vigtigt at nævne ambivalens, hvor individet vide, at man skal lære noget nyt og udvikle sig, men har ikke viljen eller lysten til at lære det.

### **Læringsmodstand**

Denne læringsbarrierer relaterer sig til lærings samspilsdimension og kan være svært at skelne fra læringsforsvar. Mens forsvar allerede er forankret i mennesket og aktiveres i bestemte sammenhænge, så opstår modstand i situationer, hvor man finder en bestemt læringsindhold uacceptabelt og er i strid med ens holdninger. Eksempelvis kan en medarbejder modsætte sig organisationsændringerne i ungdomsklubben, som kræver at han skal tilegne sig IT-kundskaber, for at håndtere de nye arbejdsprocesser. Det kan skyldes, at han ikke finder de nye tiltag væsentlige for hans videreudvikling (Ibid.).

## **4.4 Kulturdefinition**

Tilegnelsen af nye kompetencer og medarbejdernes vilje til at udsætte sig for ny læring, kan også være afhængig af hvordan deres nuværende organisationskultur vil blive påvirket af forandringerne. Det er derfor vigtigt at forstå, hvad er kultur? hvad indebære det for medarbejdernes daglig arbejdsgang? og hvilken indflydelse har organisationskulturen for implementeringsprocessen?

At kunne forstå kultur og være i stand til at definere hvad kultur er har været genstandsfelt for mange interessante debatter. I de mange diskussioner og forskellige forestillinger om kultur er den ene fællestræk, at en gruppe mennesker eller en enhed i en organisation deler eller ejer bestemte træk og adfærdsmønstre. Det kan være gruppenormer, de implicitte regler i organisationer, indlejrede færdigheder etc. Edgar H. Schein mener dog, at disse begreber ikke er "kulturen", da disse begreber kan også beskrives som adfærdsmønstre, kompetencer, normer etc. Begrebet kultur tilføjer nemlig to elementer som er fælles for alle de ovenstående begreber. Den første element er, at kultur forudsætter en form for strukturel stabilitet i en organisation. Eksempelvis når man

udtrykker, at noget er kulturelt, så forudsætter dette, at udover at det er fælles, så er det også stabilt og håndgribeligt og dermed mindre bevidst, da det er noget man ”bare” gøre i den pågældende organisation eller gruppe. Det andet element er integration af alle elementerne således de sammenknyttes til et større dybdegående psykologisk helhedsbillede. Det er med til at binde traditioner, klima, adfærd og værdier til et sammenhængende hele, som danner kernen for hvad man forstår ved kultur (Schein, 1994).

Kultur skal derfor betragtes som en gruppes akkumulerede fælles læring og deres psykologiske funktionsduelighed, som bliver defineret af gruppens kognitive og adfærdsmæssige handlemåder. For at kunne beskrive indholdet af gruppens akkumulerede læring kan der tages udgangspunkt i to hovedtyper af problemer. Det første vedrører gruppens overlevelse, udvikling og tilpasning til omgivelserne og det andet problem vedrører intern integration, der skal sikre den daglige funktionsduelighed. Ved konceptualisering af gruppelæring vil man hurtigt indse, at den menneskelige evne til at abstrahere og til at være selvbevidst medfører, at læring både sker på det adfærdsmæssige niveau og på det abstrakte indre niveau. Når mennesker først er i stand til at kommunikere, vil læring opstå på et begrebsmæssigt grundlag og fælles begreber vil blive dannet. Dermed vil dybereliggende læringsniveauer, som danner grundlag for kulturens kerne blive defineret som ”fælles grundlæggende antagelser” (Ibid.).

#### **4.4.1 Kulturdannelse**

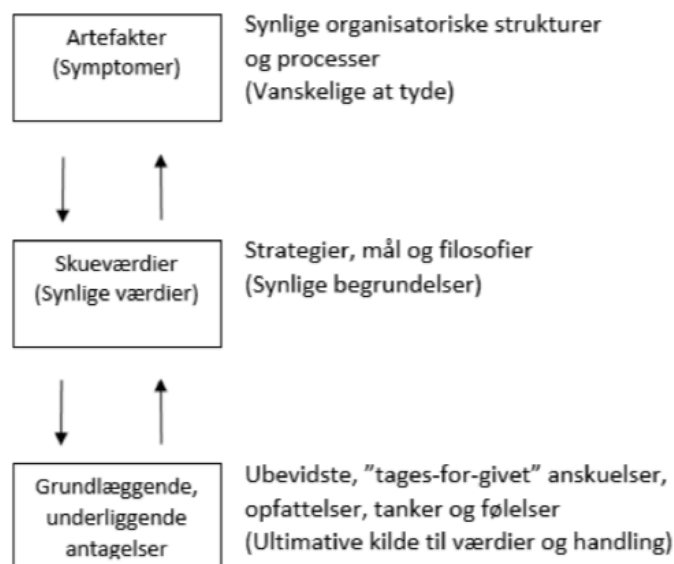
For at forstå hvordan kultur bliver til, er det nødvendigt at fokusere på de forhold, som er resultatet af den menneskelige behov for mening og stabilitet. Kulturdannelse kan derfor defineres som ”*en stræben henimod strukturering og integration*” (Schein, 1994, s. 19). Det er dog ikke alle grupper, der opnå dette. Det kan være pga. store tvetydighed i gruppen, utilstrækkelige fællesidentitet eller utilstrækkelig medlemsstabilitet.

#### 4.4.2 Organisationskultur

Organisationskultur defineres af mange forsker inden for feltet som det klima og den praksis, som lederne i organisationen prøver at udvikle med henhold til menneskerne og værdierne. Disse bliver beskrevet som skueværdier (espoused values) og organisationens credo, som er organisationens mission. Lederne forsøger at opbygge den ideale struktur og sammenhængskraft og en slags ”kvalitetskultur”, der kan fremme organisationen. Således er det delvist op til lederen at skabe organisationskulturen ved at fremme, lede og hvis nødvendigt nedbryde kultur. Ifølge Edgar H. Schein er det lederen, der skaber og forandre kultur, hvorimod chefer blot lever i dem. Det er dog ikke kun ledelsen, der kan påvirke kulturen. Det er derimod en gruppelæreproces, som delvist er præget af lederadfærd. Lederen har som den sidste instans ansvaret, for at erkende og løse udfordringerne, hvis organisationens overlevelse er truet pga. dårlig integration af dele af kulturen.

#### 4.4.3 Kulturniveauer

Edgar H. Schein bekskriver tre kulturniveauer for at påvise, at kultur finder sted i forskellige niveauer og at det kan analyseres. Betegnelsen *niveau* skal her forstås som hvordan kulturfænomenet fremtræder for observatøren. At differentier kultur i forskellige niveauer er med til at mindske forvirring omkring hvad kultur rent faktisk er (Schein, 1994).



Figur 3 Scheins tre kulturniveauer

- ◇ **Artefakter** – De fysiske og psykiske udfoldelser, der synligt kommer til udtryk.
- ◇ **Skueværdier** – Mål, strategier (forudsætter synlige begrundelser)
- ◇ **Grundlæggende antagelser** - Tanker og følelser, rodfæstet værdier, ubevidste opfattelser

**Artefakter** – Er alle de fænomener, som fremtræder på overfladen. Det vil sige alle de ting man kan se, høre og føle. Artefakter vil eksempelvis være klubbernes nuværende måde at håndtere pengene på, de teknologier de benytter sig af, de traditioner, regler og organisatoriske processer de har i deres respektive klub og som er blevet forankret i deres adfærd. Dette kulturniveau gør det nemt at observere men vanskeligt at tyde. Da man alene fra observation ikke kan forstå de dybereliggende antagelser for hvorfor gruppens medlemmer gør som de gør og føler som de føler.

**Skueværdier** – Når en gruppe stilles for nye problemer eller en nye opgave vil det første løsningsforslag altid være baseret på nogle enkeltpersoners (ofte fremherskende personer i gruppen) antagelser for hvordan problemet eller opgaven kan håndteres. Deres antagelse vil i første omgang kun anses for at have en værdimæssige status uanset, hvor god løsningsforslaget må være for forslagsstilleren. Det skyldes, at gruppen aldrig før har været udsat for det nye problem og deres fælles viden er dermed begrænset. Lederens overbevisning vil dermed gå igennem en såkaldt kognitiv transformationsproces, hvor lederens påstand vil blive omdannet til en fælles værdi eller antagelse kun i tilfælde af, at lederens påstand løser gruppens problem (Ibid.).

**Grundlæggende værdier** – Når lederens løsningsforslag er succesfuld i længere tid, vil løsningen efterhånden blive forankret i gruppens handlemåde og dermed betragtet som en realitet. De grundlæggende antagelser vil dermed fremgå ubevidst og blive taget for givet af gruppens medlemmer. Grundlæggende værdier kan være rodfæstet så dybt, at enhver forskydning fra denne forståelse vil blive betragtet som helt uforståeligt og ikke noget, der kan diskuteres eller udfordres, hvilket i sidste ende kan blive meget svært at ændre på. For at kunne skabe rum for læring inden for dette felt, er det nødvendigt at genoplive eller omstrukturere de stabile dele af den kognitive struktur. En proces som kaldes for double-loop eller rammenedbrydning af Argyris, som er yderst vanskeligt. Det vil medføre, at individet skal nedbryde sine grundlæggende antagelser og udfordre sin forståelse og følelser af verdenen, hvilket vil skabe stor utryghed hos det enkelte individ (Ibid.).

## 4.5 Motivation

I en implementeringsproces spiller motivationen en stor rolle for hvordan medarbejderne tager imod de nye forandringer, som potentielt vil resultere i organisatoriske forandringer og de værdier medarbejderne tilknytter til deres gamle arbejdsgang. At føle sig motiveret betyder at blive begejstret og inspireret til at handle. En umotiveret person vil karakteriseres som en, der mangler drive og føler sig uinspireret hvorimod en motiveret person har et stærkt drive og føler sig inspireret imod et bestemt mål. Ryan og Deci betegner motivationen som et fænomen, der både varierer i mængden af motivation – hvor meget motivation man har, men også i orientering, det vil sige grundlaget for ens motivation. Ryan og Deci adskiller sig dermed fra teorier, der beskriver motivationen som et helhedsfænomen. I deres selvbestemmelsesteori fra 1985 definerer de forskellige typer af motivation, som var baseret på de forskellige mål og årsager, der gav anledning til handling. De mest basale adskillelser var i form af indre- og ydre motivation. Altså om vedkommende udfører en handling fordi individet personligt føler, at handlingen er interessant og sjovt, eller fordi vedkommende vil gerne opnå det mål, som er betinget af udførelsen af den bestemte handling (Ryan & Deci, 2000).

### 4.5.1 Indre motivation

Indre motivation defineres som at udføre en handling for dens iboende tilfredsstillelse fremfor det resultat handlingen vil medføre. Eksempelvis vil en indre motiveret klubmedarbejder udføre sit arbejde, fordi personen elsker at arbejde med børn og gøre et indtryk på børnenes liv fremfor at komme på arbejde for at vedligeholde klubben og modtage det løn, der er tilknyttet til arbejdet. Indre motivation blev først fremvist via eksperimenter foretaget på dyr. Det viste sig, at mange organismer engagerer sig i en udforskende, nysgerrig drevet opførsel selv i tilfælde af, at der ikke var noget tvang eller gevinst. Organismernes handlinger var kun drevet af de positive erfaringer, der var associeret med at træne og udvikle sine evner. Indre motivation er en af de vigtigste former for motivation eftersom mennesket fra barnsben er en nysgerrig og eksplorativ væsen og handler af egen fri vilje. Denne naturlige form for motivation er vigtigt for menneskets udvikling af viden og kompetencer. Ved at handle udefra sin iboende interesse udvikler man sig både socialt, psykisk og fysisk. Det resulterer også til tilegnelse af højere kvalitets læring og kreativitet. Det kan derfor være vigtigt at kunne forstå de faktorer, der fremmer og dem, der hæmmer indre motivation.

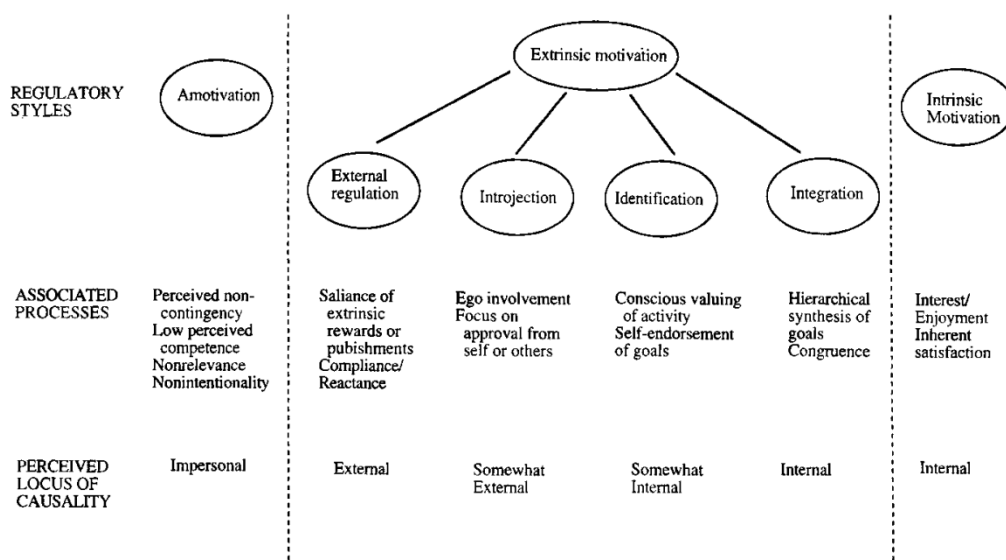


Baseret på den kognitive evaluerings teori fra 1985 beskrev Ryan og Deci, hvordan interpersonelle begivenheder i form af bl.a. kommunikation og feedback, føre til følelsen af kompetence under en arbejdsopgave. Følelsen af kompetence kan fremme den indre motivation for den specifikke opgave, fordi det skaber tilfredsstillelse, når individets psykologiske behov for kompetencer opfyldes (Ibid.). Andre forhold som fremmer den indre motivation, er bl.a. friheden for nedgørende eller kontrollerende evalueringer, konstruktiv feedback og følelsen af selvbestemmelse, som vurderes som en af de vigtigste forhold for indre motivation. Undersøgelsen viste yderligere, at ydre belønninger hæmmer den indre motivation, da det skifter individets fokus fra at gøre det for sin egen tilfredsstillelse til en ydre følelse af, at man gøre det for belønningens skyld. Yderligere faktorer som deadlines, trusler, konkurrencepræget pres hæmmer den indre motivation, da det anses som værende kontrollerende og mindsker følelsen af selvbestemmelse (Ibid.).

#### **4.5.2 Ydre motivation**

Ydre motivation defineres som udførelsen af en handling, der er baseret på at opnå et andet adskilligt resultat. Eksempelvis kan en ydre motiveret klubmedarbejder være interesseret i jobbet fordi det resulterer i, at han kan modtage løn for det arbejde han udfører. Vedkommendes motivation er dermed ikke drevet af de iboende egenskaber, der er ved selve opgaven såsom muligheden for at arbejde med børn eller følelsen af at gøre en forskel, men er drevet af det instrumentale værdi jobbet har, som kan være lønnen. Ydre motivation står således i kontrast med indre motivation og er den motivations form som mennesket hovedsagligt er præget af. Allerede fra den tidlige barndom bliver den indre motivation begrænset af sociale forventninger og roller der påtvinger ansvar. Forståelsen af ydre motivation er særlig vigtigt, eftersom i en arbejds- eller uddannelsessammenhæng kan det være svært at fremme den indre motivation, da en arbejdsopgave eller en kursus ikke altid bliver opfattet som sjovt eller interessant. Den ydre motivations form kan variere fra at være kontrollerende til at være energisk og selvstændigt. Ryan og Deci har defineret to begreber *Internalisering* og *Integration* for at beskrive regulering af værdier og adfærd.

**Internalisering** – Beksriver processen af hvordan en persons motivation for adfærd kan variere fra umotiveret til passiv adlydelse til selvstændigt engagement. Individets engagement og positive selvopfattelse vil øges i takt med jo højere *internalisering* er. Ryan og Deci har ligeledes formuleret en taksonomi for de forskellige typer af motivation og hvad de påvirkes af (Ibid.).



Figur 4 Taksonomi for menneskelig motivation

**De-motivation** – At mangle viljen og lysten til at handle. De-motivation kan opstå hvis individet ikke tror på at det vil skabe det ønskede resultat eller individet ikke er overbevist af opgaven.

**Ekstern regulation** – At udføre en handling eller opgave fordi man er påtvunget til det eller for at opnå den belønning der er tilknyttet til opgaven. Denne form for motivation er den mindst selvstændige.

**Introjektion** – At udføre en handling fordi man enten føler sig presset eller for at øge sin selvtilid og følelsen af værdi. Det er en regulation, der sker indvendigt og er på et psykologisk niveau.

**Identifikation** – At udføre en handling fordi individet har identificeret sig selv med opgaven. Denne form for ydre motivation fremmer selvbestemmelse, idet personen identificerer opgaven med sin egen person og udførelsen af opgaven vurderes derfor som vigtigt.

**Integration** – At opgaven er blevet assimileret til jeg’et. Dvs. at individet har været igennem en selv-eksaminering og vurderet, at opgaven stemmer overens med hans egne værdier og behov. Jo mere individet internaliserer årsagerne for en handling og assimilere dem til en selv, jo mere selvbestemmende vil individet blive overfor ydre motiveret handlinger (Ibid.).

Baseret på Ryan og Decis undersøgelser viste det sig, at disse ydre motivationer havde en sammenhæng med størrelsen af autonomi, jo mere en person bliver reguleret udefra jo mindre lyst og engagement viste individerne. Da ydre motiveret adfærd i sig selv ikke er interessant, er der behov for, at det bliver tilskyndet udefra. Det betyder eksempelvis, hvis Københavns Kommune har sat sig et mål for, at fritidsklubbernes medarbejder skal have deltaget i en kompetenceudviklingskursus, kræver det at medarbejderne kan forstå behovet for den målsætning før de kan afspejle Kommunens mål som deres egen personlige mål. Hvis de kan forstå målsætningen, så vil det medføre til internalisering (Ibid.).

# Organisationsbeskrivelse

## 5. Organisationsbeskrivelse

### 5.1 Københavns Kommune

Københavns Kommune er den største arbejdsplads i Danmark med cirka 50.000 ansatte. De geografiske områder som Københavns Kommune omfatter, er Amager, de centrale dele af Storkøbenhavn, øerne Sjælland og Slotsholmen øen. Københavns Kommune administrerer desuden et årligt budget på ca. 47 milliarder kr. (2014). Kommunen er inddelt i syv forvaltninger, hvor Børne- og Ungdomsforvaltningen er den største forvaltning i hele Danmark. Børne- og Ungdomsforvaltningen administrerer cirka syvhundrede institutioner og skoler, og har desuden ca. 18.000 ansatte. De øvrige forvaltninger er; Socialforvaltningen, Teknik- og Miljøforvaltningen, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, Økonomiforvaltningen og Kultur- og Fritidsforvaltningen (Københavns Kommune, 2019).

Københavns Kommunes værdier bygger på retssikkerhed, åbenhed, demokrati, loyalitet, habilitet og integritet. Fælles for forvaltningerne, er at give borgerne i København en ordentlig, kompetent og hensynsfuld sagsbehandling som tager udgangspunkt i de ovennævnte værdier. Københavns Kommune arbejder med disse principper for endvidere at styrke den enkelte borgers tillid til de offentlige organisationer. Ansatte og myndighederne har dermed et fælles ansvar for at respektere Kommunens grundlæggende værdier i levering af ydelser, og udførelsen af arbejdsopgaver til den enkelte borger. De ansatte og myndighederne har desuden et ansvar for at udvise god forvaltningsskik, eksempelvis ved at være hensynsfuld og høflig over for den enkelte borger. Derudover stilles der krav om at i udførelsen af en konkret opgave, at behandlingen skal være lovlig og rimelig. *"Myndighederne skal for eksempel udforme breve i et letforståeligt sprog, orientere parterne om sagens gang og behandler sager så hurtigt som muligt"* (KL, Personalestyrelsen og Danske Regioner, 2007, s.6).

## 5.2 Børne- og Ungdomsforvaltning

Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune har en vision, om at skabe en sammenhængende indsats for alle Kommunens unge og børn. Den sammenhængende indsats skal gælde på alle niveauer og arbejdspladser i forvaltningen. Det gælder om, at København skal være en by, der giver gode muligheder for unge og børn til at vokse op i og være ung uanset hvilke stadie man befinder sig i. Forvaltningen bygger derudover på grundlaget om ligestilling, tillid, dialog og respekt skal være i centrum (Københavns Kommune, 2019).

Forvaltningen har fået tildelt opgaven at drive og videreudvikle fritids- og ungdomsklubber, skoler, sundhedstilbud og dagtilbud. Endvidere rækker opgaveløsningen over andre områder, såsom Ungdommens Uddannelsesvejledning, og udviklingen af administration og politisk betjening. Strategien for Børne- og Ungdomsforvaltningen er blandt andet at øge livsglæde og trivsel, samt at styrke børnenes og de unges mulighed for at udvikle sig gennem læring og leg, og hele tiden forberede det pædagogiske arbejde. For at nå disse mål, arbejder forvaltningen på at udnytte og udvikle medarbejdernes faglige ekspertise og de tilbud som finder sted i organisationerne.

For at skabe en større sammenhæng har Københavns Kommune således valgt at inddеле byen efter fem administrative områder. Disse Områder er; Indre by - Østerbro, Amager, Brønshøj - Vanløse, Nørrebro - Bispebjerg og Valby - Vesterbro. For at "have orden i butikken" er det afgørende, at den administrative styring skal være god og være på plads. Selvom at der kan eksistere adskillige faglige kulturer og indsigter i områderne, så arbejder Børne- og ungdomsforvaltningen på at skabe en større sammenhæng. Dette kan eksempelvis ses i forbindelse med implementeringen af digital betalingsløsning, idet at projektet er udtænkt som en fælles løsning på tværs af alle fritids- og ungdomsklubberne som hører under Københavns Kommune. Forvaltningen arbejder ydermere tværgående på fokusområder såsom at skabe de rette rammer for livsglæde for børnene og den enkelte borger, samt at styrke læring, leg og dialog med byens børn og borgere.

Udover at Børne- og ungdomsforvaltning er inddelt i fem geografiske områder, så består forvaltningen af to sekretariater som hedder MED- sekretariatet og Ledelsessekretariatet som har til formål at understøtte projektstyring, presse, forvaltningsudviklingen og kommunikationen mellem organisationerne. Derudover består forvaltningen af tre centre, som hedder Fagligt Center, Center for Policy og Administrativt Ressourcecenter. Disse centre har til opgave at understøtte og supportere driften og udviklingen i Børne- og ungdomsforvaltningsorganisationer.

Administrativt Ressourcecenter er inddelt i syv organisationer hvor deres kerneopgaver er, blandt andet at have ansvaret for kontraktstyringer og digitaliseringer. Den ene af de syv organisationer som i dag arbejder på at implementerer digital betalingsløsning hedder nemlig Digitalisering og IT, og høre under Administrativt Ressourcecenter. I Center for Policy, beskæftiger medarbejderne sig med politiskorienterede opgaver som eksempelvis politik, strategier og budgetter. Sidst men ikke mindst, beskæftiger Fagligt Center sig med blandt andet udviklingsopgaver og uddannelsesvejledning (Ibid.).

### **5.3 Digitalisering og IT**

Digitalisering og IT-afdeling en det departement som har ansvaret for implementering af digital betalingsløsning på fritids- og ungdomsklubområdet. De har til opgave at opsætte og teste systemer som de forskellige organisationer skal benytte sig af, samt at udvikle hjemmesider og kommunikationsplatforme for skoler og de øvrige institutioner. Digitalisering og IT ønsker at udvikle én ensartede platform således, at det lettere kommunikationen blandt lærere, de unge og forældre. Afdelingen arbejder ydermere med at standardiserer arbejdsmetoderne i forbindelse med, når medarbejdere ønsker at udtrække data eller blot foretage en opfølgning (Ibid.).

### **5.4 Fritids- og ungdomsklubber i Københavns Kommune**

I Børne- og ungdomsforvaltningen er daginstitutionerne, herunder fritids- og ungdomsklubber inddelt og organiseret i klynge og netværk. For at skabe en større sammenhæng i forbindelse med administrering af organisationerne, har Københavns Kommune blandt andet valgt at sammenlægge fritids- og ungdomsklubberne i færre enheder. Inddelingens formål er, at sikre klubbernes levedygtighed samt at sikre fuldtidsstillinger til blandt andet pædagoger og borgere med øvrige professioner som ønsker at arbejde i fritids- og ungdomsinstitutioner. Endvidere har denne strukturering til formål at optimerer anvendelsen af ressourcemidlerne til ledelsen.

Netværksstrukturen består i dag af skoler, fritids- og ungdomsklubber og børnehaver. Denne form for netværksstruktur befinder sig nemlig i alle de fem ovennævnte geografiske områder som Børne- og ungdomsforvaltningen blandt andet administrativt er inddelt i. Områderne hver især administrerer ca. mellem to til seks klynger. Hver netværksslynge har ansvaret for at administrerer deres egen fritids- og ungdomsklub (Ibid.).

Eksempelvis kan en klynge bestå af fire klubber, hvor tre af dem kan være tilknyttet en adresse, og den fjerde kan være tilknyttet to adresser. Det betyder at en klub sagtens kan være fordelt på to adresser. En klub kan desuden også blive kaldt for en matrikel i Københavns Kommune.

Fritids- og ungdomsklubberne i Børne- og ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune er et tilbud som har til formål at skabe et uforpligtende fællesskab blandt Kommunens unge og børn, hvor de får muligheden for at spille computerspil eller musik, samt at være kreative i udmærket og hensigtsmæssige rammer. De fleste af ungdomsklubberne i Københavns Kommune tilbyder de unge, forskellige aktiviteter på alle ugens dage, og gælder for unge der starter i 8. klasse.

Aktiviteterne behøver nødvendigvis ikke kun foregå om dagen, det kan også foregå om aftenen. Aktiviteterne kan blandt andet indeholde udflugter, kolonihold, ture til biograf eller teater samt sportsudøvelse. Til gengæld retter fritidstilbuddet sig til børn som påbegynder i 4. klasse. Her foregår aktiviteterne som regel inden kl. 17:00, hvor børnene tilbydes et bredt spektrum af muligheder, hvor de eksempelvis kan spille boldspil eller PlayStation i trygge rammer. Sidst men ikke mindst tilbyder Børne- og Ungdomsforvaltning forældrene mulighed for at komme med ønsker om i hvilken fritidsklub, de ønsker deres børn bliver indskrevet (Ibid.).



# Et mere digitalt Danmark

## 6. Et mere digitalt Danmark

For at Danmark fortsat kan være på forkanten med resten af verden er det nødvendigt at kunne følge med de forandringer, der sker i omverdenen. Den digitale udvikling har for altid ændret den måde vi ser og løser tingene på og er blevet et fast inventar i vores hverdagsliv. Det er et faktum, at Danmark ligesom andre lande ikke kan følge med den teknologiske udvikling, og det er derfor nødvendigt for en nation at være omstillingsparat til den hastig og uforudsigelig udvikling. Nye teknologier skaber nye potentialer men også nye udfordringer. Det kan derfor være op til os som samfund at beslutte hvordan vi vælger at omstille os, for at fortsat sikre velfærd og velstand og samtidig bevare den tryghed i vores samfund som vi er vant til (QVARTZ, 2018). Danmark som nation har altid stræbet efter at digitalisere den offentlige sektor så vidt som muligt, for at effektivisere samt gøre det nemmere for borgerne til at løse deres hverdagsopgaver hjemmefra. Det har selvfølgelig også betydet at nogle arbejdsfunktioner er forsvundet pga. automatisering, men det har også skabt nye typer job for vedligeholdelse af de nye arbejdsfunktioner. Nedenstående kan ses nogle af de tiltag som staten har taget for at øge digitalisering samt omstille den offentlige sektor til den teknologiske udvikling.

### 6.1 Danmark og Digitalisering

For at Danmark skal være det mest digitale land på verdensplan, har adskillige interesseorganisationer såsom Finansrådet, Finans Forbundet, Djøf og Copenhagen Fintech Innovation and Research indgået et samarbejde, og dermed udarbejdet nogle visioner på forskellige områder, som skal indgå i en national digitaliseringsstrategi for at Danmark kan være førende i forhold til at indfri digitaliseringspotentialerne. For at opnå målene, har interesseorganisationerne i undersøgelsen fundet frem til, at Danmark blandt andet er nødt til at have verdens bedste digitale infrastruktur, samt at have verdens mest trygge digitale brugere, samt de bedste digitale rammebetingelser (Finansrådet, 2015).

Interesseorganisationerne har en klarer opfattelse af, at optimeringen af Danmarks digitale infrastruktur både i hardwaredelen og softwaredelen er med til at sikre, at Danmark kan være det mest digitale land på verdensplan. Dette vil fremme innovationen, kreativiteten og frembringe nye løsninger som samfundet kan benytte sig af. Endvidere viser erfaringer, at borgerne er mere villige til at benytte sig af forbedret digital infrastruktur. Ydermere giver det også plads til at organisationerne bedre kan udnytte deres digitale data.

En af forudsætningerne for at Danmark kan have verdens bedste infrastruktur er, at både borgere, organisationer og virksomheder skal have en adgang til stabile og optimerede bredbånds- og mobilforbindelser. Hvis netværket ikke virker optimalt i hele landskoret, vil det påvirke indfrielse af digitaliseringspotentialerne, eftersom virksomhederne og borgerne i udkantsbyen Kerteminde eksempelvis kan risikere at ikke få den samme service som man ellers kan i København. Det er blandt andet derfor, at regeringen, regioner og Kommuner i dag arbejder med udviklingen af digitale infrastruktur således, at borgere og virksomheder kan få den samme service, uanset om de befinder sig i Kerteminde eller København.

Ifølge rapporten har interesseorganisationerne endvidere fundet frem til, at IT-løsninger som de offentlige sektorer implementerer i deres organisationer fremadrettet, skal være bedre udviklet. Interesseorganisationerne pointerer, at det offentlige skal være bedre til at inddrage borgerne og organisationerne i udformningen af IT-løsninger. Løsningerne skal derfor ikke kun være præget af besparelser eller for at lette arbejdsgangen, men også at de offentlige skal tænke over, hvilke konsekvenser løsningerne medfører borgerne og virksomhederne.

En anden forudsætning for at Danmark kan være verdens mest førende land i forhold til digital infrastruktur er, at borgerne og brugerne af digitale systemer skal føle sig trygge i deres digitale færdsel. *''Brugerne af de digitale løsninger skal have tiltro til, at deres digitale adfærd ikke har u hensigtsmæssige konsekvenser for dem, fx i form af misbrug af den data, de afgiver, eller ved at der bliver snydt økonomisk i forbindelse med anvendelsen af deres digitale løsninger''* (Finansrådet, 2015, s.18). Interesseorganisationerne lægger derfor op til, at offentlige digitaliseringsløsninger skal opfylde grundlæggende sikkerhedsstandarder, således at den enkelte borger nemt kan føle sig tryk i anvendelsen af løsningerne.

Den tredje forudsætning for at Danmark kan blive verdens mest digitale land er at have gode digitale rammebetingelser. For at have gode digitale rammebetingelser mener interesseorganisationerne, at Danmark skal være stedet hvor lovgivningen er tilpasset den digitale virkelighed. Yderligere lægger interesseorganisationerne også op til, at regeringen skal være bedre til at understøtte og udvikle innovative digitale miljøer samt at integrer IT-kompetencer i alle uddannelsesniveauer (Finansrådet, 2015).

## 6.2 Digitalisering af den offentlige sektor

I de seneste mange år har den offentlige sektor taget brug af digitalisering for at forbedre serviceudbuddet og administrationen i deres forvaltninger og organisationer. *’I dag er digitalisering en naturlig del af opgavevaretagelsen over-alt i den offentlige sektor – og Danmark indtager en global førerposition inden for digitaliseret, offentlig forvaltning’* (Regeringen, KL og Danske Regioner, 2007, s.4). Indsatsen har vist sig at være succesfuld, idet at digitaliseringen har medført, at den offentlige sektor i dag kan levere service til borgerne meget hurtigere, og mere effektivt. Dog skal indsatsen af den digitale udvikling endvidere harmoneres med problemstillingerne og potentialerne, som løbende opstår, når nye digitale løsninger implementeres i de forskellige områder i samfundet. En fremgangsrig digitalisering forudsætter ydermere, at de offentlige forvaltninger skal bygge videre på blandt andet nationale og lokale erfaringer, samt at sikrer at digitale løsninger kan sammenkobles til et sammenhængende offentligt serviceinitiativ.

I 2007 udformede regeringen, Kommunernes Landsforening og Danske Regioner en række fokusområder for blandt andet at forbedre, og skabe et mere forpligtende samarbejde på tværs af de offentlige forvaltninger, samt at sikre, at de konkrete digitaliseringsinitiativer forsat kan være forankret i de enkelte offentlige organisationer. *’Rigtigt gennemført digitalisering muliggør både bedre service og kvalitet og frigør samtidig ressourcer ved, at opgaverne kan udføres mere enkelt og effektivt’* (Regeringen, KL og Danske Regioner, 2007, s.5).

Et af fokusområderne drejer sig om, at borgerne skal opleve at offentlige organisationer er serviceorienterede og tilgængelige. Ifølge undersøgelsen, kan denne ambition først være opfyldt, når de enkelte borgere kan følge med i sine egne sager, samt betjene sig selv i de digitale systemer. Derfor lægges der et krav om, at de offentlige forvaltninger, skal arbejde med initiativer der kan forenkle og automatiserer de bagvedliggende forretningsprocesser i alle felter. Endvidere hævder regeringen, Kommunernes Landsforening og Danske Regioner, at systemerne skal kunne yde service samt at kunne kommunikere sammen, der hvor det er muligt. Da internettet i dag giver befolkningen nye potentialer, har de offentlige forvaltninger ydermere en særlig forpligtelse over at de offentlige hjemmesider hvorpå de enkelte borgere kan betjene sig selv og interagere med det offentlige skal fungere og være tilgængelige for alle.

Et andet fokusområde som undersøgelsen beskriver, drejer sig om, at de danske offentlige forvaltninger skal være verdens førende i at udnytte teknologi for at optimere opgaveløsningen. Det viser sig nemlig, at myndighederne oplever, at digitaliseringsprojekter frigør ressourcer samt bidrager til at lette administrationen og arbejdsgangen. Dette lægger derfor op til, at de offentlige forvaltninger, arbejder i dag med initiativer som gør, at de administrative arbejdsgange forenkles og automatiseres. *''De største gevinster opnås kun, hvor digitaliseringsinitiativer ses i sammenhæng med gennemførelsen af organisatoriske forandringer og ændrede arbejdsgange''* (Regeringen, KL og Danske Regioner, 2007, s.15). Dette forudsætter derfor, at ledere og medarbejdere skal i samarbejde tilrettelægge de rette midler og metoder til at udforme grundlaget for forandringer. For at imødekomme forandringerne, hævder undersøgelsen at den enkelte organisation skal have en effektiv kommunikationsstrategi over for offentlige ansatte og borgere, og at kompetenceudviklingen også skal være en del af strategien for at gennemfører en innovativ forandring. Ydermere indeholder fokusområdet, at økonomiske aspekter kan spille en afgørende rolle for prioriteringen af de enkelte digitaliseringsindsatser og at digital service fordrer samtidig velunderbyggende beslutninger som både vedrører økonomi og sikkerhed.

Sidst men ikke mindst, drejer det tredje fokusområde om, at de offentlige organisationer skal styrke deres samarbejde, da gode samarbejdsinitiativer sikrer en fælles retning og absolutte beslutninger, samt et digitalt fælles sammenhæng. Fokusområdet lægger derfor op til, at beslutningerne for forandringerne skal tage udgangspunkt i grundigere indsigt og bedre overblik i hvilke arbejdsprocesser og ydelser der vil være mest værdig at digitalisere, samt hvilke initiativer der kan anvendes på tværs.

### **6.3 Den fællesoffentlig digitaliseringsstrategi 2011-2015**

Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2011-2015 havde til formål at Regeringen, Regionerne og Kommunerne tilsammen skulle sætte yderligere fokus på at digitalisere den offentlige sektor og bringe det endnu tættere på borgerne. Digitaliseringsstrategien skulle nemlig handle om, at det skulle være slut med papirblanketter og brevpost, ny digital velfærd og tættere offentligt digitalt samarbejde. Disse tre hovedspor var blevet delt i nogle områder og forskellige målgrupper. De tre hovedspor skulle sikre, at borgerne ikke længere behøvet at henvende sig til deres lokale offentlige institution, for at udfylde blanketter eller staten skulle bruge skattekroner på vedligeholdelse og administrering af alle former for dokumenter. De digitale løsninger vil dermed være mere effektive og tidssparende både for borgere og virksomheder. Strategien skulle derudover sikre modernisering og effektivisering af den offentlige service. At levere god service forudsatte, at velfærdsteknologier blev en fast del af offentlige institutioner i fx ældreplejen, folkeskoler og sundhedsvæsenet, hvor god service nødvendigvis ikke var afhængige af, at borgeren mødte fysisk op. Ydermere skulle offentlige myndigheder gøre op med silotænkning og forsøge at skabe sammenhæng mellem de data og fælles løsninger, de allerede var i besiddelse af. Genbrug af data og smartere anvendelse af de fælles løsninger havde til sigte, at binde de offentlige sektorer bedre sammen (Regeringen, 2011).

### **6.4 Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020**

Den seneste fælles offentlige digitaliseringsstrategi, som går frem til og med 2020 skal sikre, at Staten, Regionerne og Kommunerne går sammen om at danne fundamentet for fremtidens offentlige Danmark. Det skal sikres ved at bygge videre på indsatser fra tidligere digitaliseringsstrategi og igennem nye initiativer. Siden den første udgave af digitaliseringsstrategien udkom i 2001, har den fællesoffentlige sektor set store forandringer og har transformeret Danmark til en digital frontløber. I løbet af de 18 år har Danmark været igennem en utrolig omstilling til digital offentlig forvaltning, administration, kommunikation og service. Borgerne har nu mulighed for at identificere sig selv online via NemID, de kan tilgå deres læge, ændre deres adresse og m.m. via tværgående platformer som sundhed.dk og borger.dk. Derudover er der blevet indført Digital Post, Telemedicinske løsninger har udbredt sig til hele landet og adskillige offentlige grunddata er nu tilgængelige for alle. Der er blevet grundlagt et solidt fundament. som Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020 skal bygge videre på og forsøge at efterleve sin vision.

Visionen for digitaliseringsstrategien er at *”Offentlig digitalisering skaber værdi, vækst og effektivisering og fastholder danskernes tillid til det digitale samfund”* (Regeringen, 2016, s. 14).

For at kunne opnå den vision har de udledt nedenstående tre ambitiøse mål.

- ◇ *”Det digitale skal være let, hurtigt og sikre god kvalitet* (Regeringen, 2016, s. 14).”
- ◇ *”Offentlig digitalisering skal give gode vilkår for vækst* (Regeringen, 2016, s. 14).”
- ◇ *”Tryghed og tillid skal i centrum* (Regeringen, 2016, s. 14).”

Disse tre mål bliver efterfulgt af nogle fokusområder og konkretiseret yderligere med underliggende initiativer, for at sikre realisering af målene. Alle fokusområder vil ikke blive uddybet, men derimod fremstilles de fokusområder, der er vurderet relevant for dette projekt:

- Bedre og mere sammenhængende velfærd
- Bedre brug af data og hurtigere sagsbehandling
- En brugervenlig og overskuelig digital offentlig sektor
- Digitalisering for alle
- Robust digitalt fundament

For at borgerne fortsat skal kunne anvende offentlige selvbetjeningsløsninger er det nødvendigt at hjemmesider som borger.dk og portaler skal kunne være nemt og brugervenligt for borgerne til at håndtere deres ærinder. Det kræver således, at servicen kan leveres effektivt, smartere og hurtigere, så det kan blive en integreret del af deres hverdagsopgaver uden forhindringer. Myndighederne skal derudover være i stand til at dele informationer mellem relevante sektorer, for at give borgerne en sammenhængende sagsbehandling og automatisere sagsgange, så behandlingstiden af ansøgninger og indberetninger kan reduceres for både borger og virksomheder. Yderligere skal digitale velfærdsløsninger give borgerne større frihed og selvstændighed. Eksempelvis har Telemedicin for KOL-patienter givet patienterne større tryghed og fleksibilitet og de får selv lov til at bestemme hvordan og hvorledes de ønsker at få behandling. Den øget digitalisering skaber naturligvis også krav overfor de offentlig ansatte, som skal have de nødvendige kompetencer til at kunne håndtere de nye digitaliseret arbejdsgange og være i stand til at vejlede borgerne igennem. Hvorfor der er initiativer for kompetenceudvikling af offentlige ansatte.

Et andet aspekt som fremgår af målene, er at have et robust digitalt fundament, hvilket skabes igennem indsamling og behandling af data, der generes af de offentlige hjemmesider og portaler. Det er essentielt for forebyggelse af fejl og snyd, men også til at videreudvikle de nuværende og fremtidige løsninger. Digitaliseringsstrategien har også afsat flere initiativer til beskyttelse af netop deres grunddata for at sikre borgerne, at deres personoplysninger ikke falder i forkerte hænder eller bliver udnyttet på anden vis (Regeringen, 2016).

## **6.5 Digital transformation i Offentlig sektor 2018**

Denne rapport er udarbejdet i samarbejde med Microsoft og QVARTZ med henblik på at undersøge den opfattelse offentlige leder har omkring drivekræfterne og mulighederne samt de udfordringer, der forbindes til den nye digitale æra. Rapporten beskriver også deres tilgang til mobilisering af deres organisation, for at kunne omstille sig til den digitale transformation og har bedt lederne, at rangere syv kompetencer, som de mener er nødvendige for at drive den digitale transformation. Resultaterne er baseret på 20 interviews med 25 offentlige leder på statsligt, regionalt og kommunalt niveau. Det fremgår af rapporten, at 17 ud af 20 adspurgte leder ser den digitale transformation, som meget vigtigt eller det allervigtigste på deres strategiske ledelsesagenda. Kun tre leder så andre strategiske prioriteringer som værende vigtigere end den digitale transformation. Ledernes høje prioritering af den digitale transformation bliver også afspejlet af de forskellige tiltag, som de har igangsat. Initiativerne spænder fra pilotprojekter inden for automatiseret processer til innovationsgarager. Mange af lederne stræber efter at udvikle styringsmekanismer, der kan sikre en sikker drift og samtidig skaber muligheder for agile arbejds- og beslutningsprocesser således det kan tilpasses til den digitale udvikling (QVARTZ, 2018).

På trods af stærk vilje og ambitiøse mål fra lederne vurderer undersøgelsen, at der fortsat er et stort digitalt modenhedspotentiale for 85 % af virksomhederne og at det er nødvendigt, at det digitale rykker tættere på kerneopgaverne hos de offentlige virksomheder.

For at vurdere effekten af den digitale transformation skulle lederne forholde sig til en model, der var opdelt i tre hovedtyper af påvirkning.

- Den kan effektivisere de nuværende arbejdsopgaver
- Den kan forandre arbejdsdelingen mellem organisationen og borgerne/ virksomhederne
- Den kan ændre eller erstatte eksisterende arbejdsopgaver



Den påvirkning som lederne var mest optaget af, var effektivisering af de nuværende arbejdsopgaver og betragtede den digitale udvikling som et redskab til optimering af kerneopgaverne. De viste også stor åbenhed for hvordan arbejdsdeling mellem offentlige institutioner og borgerne vil forandre sig. Den mest bemærkelsesværdi ved denne øvelse var ledernes manglende fokus på hvordan digital transformation vil ændre eller fjerne nuværende arbejdsopgaver eller, at det vil skabe nye arbejdsopgaver. På trods af, at de selv har erfaret hvordan mange af deres nuværende opgaver ikke eksisterede for blot fem år siden, så ser det ud til, at det virker vanskeligere at forholde sig til og betragter det som noget, der vil ske langt ud i fremtiden. Rangering og vurdering af de kompetencer, der betragtes som vigtige, for at drive den digitale transformation kommer ”digitalt lederskab” og ”organisatorisk klarhed” på henholdsvis første og anden pladsen og med en vurderingsgennemsnit på 3,9 og 3,5. Listen bliver fulendt af ”diversitet i kompetencer” og ”bevægelige beslutningsstrukturer”, som er blevet rangeret til henholdsvis sjette og syvende pladsen med den samme vurderingsgennemsnit på 3,3 (Ibid.).

Efterhånden som digitalisering har udbredt sig i organisationerne er det digitale ikke længere noget, der kun tilknyttedes til IT-afdelingen, men har rykket sig nærmere på de forretningskritiske områder, hvorfor de adspurgte leder føler, at de er nødt til at tage ejerskabet og personligt følge op på hovedaktiviteterne. For at den digitale transformation skal kunne integreres i organisationen mente mange af lederne, at en klar organisationsstrategi er nødvendigt, for at skabe klarhed omkring hvad den digitale agenda helt præcist betyder for ledelsen såvel som medarbejderne. Med større organisatorisk klarhed vil organisationen skabe de rette rammer, for at kunne agere hurtigt, agilt og innovativt (Ibid.).

Lederne oplever en stor udfordring ved at kunne tiltrække og fastholde medarbejder med de rette digitale kompetencer, eftersom de er eftertragtede på tværs af industrier og virksomheder. Det er så medvirkende til, at de har vurderet diversitet i kompetencer som 3,3. Ledelsen har derudover svært ved at kunne afgive noget af beslutningsansvaret til decentrale enheder, da man ofte forsøger at holde sig til sikre og mere stabile beslutningsprocesser. Det er dog en udfordring, da den digitale udvikling udfordrer top-down centrale beslutningsprocesser og skaber rum for decentralt og selvstændigt ansvar i beslutningsprocessen (Ibid.).

## 6.6 Hvad er kontanter

De første mønter havde sin oprindelse ca. sekshundrede år f.Kr. i Lydien som i dag ligger i den vestlige del af Tyrkiet, mens pengesedler havde sin oprindelse ca. i 700-tallet i Kina. Det var først i 1600-tallet hvor kontanter i form af pengesedler kom til Europa. I Danmark nåede pengesedlerne først i ca. 1700-tallet, og lige siden 1800-tallet har Danmarks Nationalbank fået eneret til at udstede sedler og mønter. *''I folkemunde bruges udtrykket kontanter og penge ofte om hinanden. Fx bruges udtrykket kontant om en betaling, der skal foretages her og nu, modsat en kreditaftale, hvor man skal betale senere''* (Betalingsrådet - Danmarks Nationalbank, 2016, s.11). Udtrykket kontant, lægger nødvendigvis ikke op til at de enkelte betalinger skal foretages i mønter og sedler. Kontanter skal dog i denne sammenhæng forstås som de fysiske mønter og sedler der bliver udstedt af Danmarks Nationalbank.

Kontanter er i rigtige mange år blevet sammenkoblet med en række egenskaber, såsom at kontanter er simple og håndgribelige, og er en bredt accepteret betalingsform. Derudover kræver kontanter, ikke at de enkelte institutioner skal have en teknisk infrastruktur. Samtidig, kan den enkelte borger stadig fastholde sin anonymitet i forbindelse med køb. Kontanterne har tidligere haft ejerskab over de fleste af de overnævnte egenskaber, men i dag befinder vi os i en tid hvor elektroniske betalingsløsninger kan tilbyde lignende egenskaber. Danmark er et af de lande hvor kontantbetalingerne er faldne og hvor kortbetalinger har en markant stigning, i det at betalinger via elektroniske betalingskort er blevet et bredt accepteret betalingsmiddel blandt danske borgere.

## 6.7 Kontantbetalinger i Danmark

Ifølge en rapport udarbejdet af Betalingsrådet som er nedsat af Nationalbanken, viser at danskerne i dag bruger færre kontanter i forbindelse med køb end tidligere. Siden dankortet i 1984 blev introduceret i Danmark, har befolkningen været mere tilbøjelige til at bruge dankortet frem for kontanter i forbindelse med køb. *"Balancen mellem kortbetalinger og kontanter tippede i 00'erne, og derefter har betalingskort været det dominerende betalingsmiddel i Danmark"* (Danmarks Nationalbank, 2016, s.5). Endvidere udgjorde kontantbetalingerne ca. 20 % af den komplette omsætning af detailhandlen i 2015. Ifølge Betalingsrådet, så har Danmark og de resterende skandinaviske lande flere betalinger via digitale systemer end kontantbetalinger per borger end de fleste lande. Brugen af kontanterne er blevet påvirket, eftersom den teknologiske fremgang har betydet, at flere digitale og elektroniske systemer har nærmest overtaget områder hvor betalinger med kontanter traditionelt set har været dominerende. Moderniseringen af Danmarks

betalingsinfrastruktur har givet den danske befolkning betalingsløsninger der baserer sig på højteknologisk udvikling. Derfor kan den danske befolkning forsat forvente, at betalinger med kontanter kommer til at være endnu mindre i fremtiden (Danmarks Nationalbank, 2016).

Dog skal det siges, at selvom udviklingen peger imod færre kontantbetalinger, er det stadig ikke ensbetydende med, at kontanter helt kommer til at forsvinde, og Danmark udvikler sig til at være et samfund uden kontanter. Organisationerne og forretningerne vil altid indrette sig efter det der bedst tjener deres interesser. Kontanterne kan dog være omkostningsfulde både for borgere, banker og forretninger, idet at Danmarks Nationalbank også har fundet frem til, kontantbetalinger kan være dobbelt så dyrt for det danske samfund end at betale med eksempelvis et dankort (Ibid.). Det at kontanter findes i fysisk form, gør at det er omkostningsfyldt og tidskrævende at håndtere i forretninger, organisationer og for såvel banker.

# Analyseafsnit

## 7. Analyse

I dette afsnit vil vi belyse de væsentligste pointer fra vores empiriindsamling og analysere de antagelser, der har været fremherskende under vores dataindsamling. Det indsamlede data vil blive analyseret ud fra de udvalgte teorier og videnskabelige undersøgelser. Teori U af Otto Scharmer (Hildebrandt, Chone, Stubberup & Nielsen, 2012) og John Kotters forandringsteori (Kotter, 1999) vil være med til at belyse hele implementeringsfasen for den Digital Betalingsløsning og hvilke påvirkninger det har skabt samt hvorfor det er sket. Ydermere vil inddragelsen af kompetencebegrebet fra Knud Illeris (Illeris, 2011), Motivationsteorien fra Ryan og Deci (Ryan & Deci, 2000) samt Organisationskultur fra Edgar E. Schein (Schein, 1994) være med til at belyse de dybere liggende årsager for respondenternes antagelser og hvilken indflydelse det kan have for deres arbejde og for hele implementeringsprocessen.

### 7.1 Betalingssystemer i fritids- og ungdomsklubber

København Kommunes fritids- og ungdomsklubber tager i dag imod betalinger fra børn og unge (klubmedlemmer) på forskellige måder, i tilfælde af når det enkelte klubmedlem skal betale for eksempelvis en tur til Jylland, forplejning eller materialer. Nogle af klubberne tager imod eksempelvis kontanter, hvor andre klubber kan have elektroniske betalingssystemer som eksempelvis Dankort/Visa eller Mobilepay. Endvidere har nogle af klubberne et digitalt betalingssystem som kan sammenlignes med betalingsløsningen som Københavns Kommune er i gang med at implementerer i fritids- og ungdomsklubberne. Dog skal det siges, at nogle af klubberne kan have mere end et af de nævnte betalingssystemer hvorpå de tager imod betalinger. Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune, har i denne anledning længe ønsket at afskaffe de eksisterende løsninger ved at implementerer en fælles og moderne løsning der overholder lovgivningen, og samtidig imødekommer Københavns Kommunes målsætning om at udfase kontanter i klubberne. Københavns Kommune har den opfattelse, at det ofte er upraktisk, og tidskrævende for klubberne at håndterer kontanterne. Den enkelte klubmedarbejder bruger ofte lang tid på at noterer hver gang et klubmedlem køber et produkt eller en aktivitet, og hvor efterfølgende vedkommende skal afstemme om de fysiske penge stemmer overens med hvad der rent faktisk er blevet solgt. Endvidere har den enkelte klubmedarbejder til opgave at tager til den nærmeste bank og indsætte pengene i Københavns Kommunes bankkonto. I visse tilfælde har nogle af klubberne oplevet at der bliver stjålet penge fra pengekasserne. Derudover kan afskaffelsen af kontanter også forbindes med at hygiejnen vil blive forbedret i de enkelte klubber.

Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune har ydermere også fundet frem til, at de digitale betalingssystemer som fritids- og ungdomsklubberne selv køber fra forskellige leverandører, ikke tager forbehold for Københavns Kommunes lovgivning, idet at det eksempelvis ikke tilsluttes et sikkert netværk, og samtidig ikke forholder sig omkring økonomisk friplads. Økonomisk friplads er et tilskud som Københavns Kommune tilbyder familier som er mindre ressourcestærke (borger.dk, 2019). Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune har også fundet frem til at de eksisterende elektroniske betalingsmidler er mere omkostningsfulde for klubberne i sammenligning med digital betalingsløsning, idet at det ikke er gebyrfrit. Derudover tager de eksisterende elektroniske betalingsmidler heller ikke forbehold for økonomisk friplads, og at mange af klubmedarbejderne heller ikke forholder sig til det. Som tidligere nævnt i projektet, har interesseorganisationerne såsom Finansrådet, Finans Forbundet og Djøf beskrevet, at en af forudsætningerne for at Danmark kan være verdens førende i digital infrastruktur, skal virksomhederne såvel som borgerne og øvrige organisationer tilbydes det samme serviceniveau, uanset lokation. Implementering af en fælles digital betalingsløsning hos de offentlige fritids- og ungdomsklubber er i overensstemmelse med strategien om at digitalisere den offentlige infrastruktur og forbedre betalingsforholdene i klubberne.

### **7.1.1 Ny betalingsløsning i fritids- og ungdomsklubber**

At Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune har givet slip på de rodfæstede problemløsningsmønstre, og i stedet har besluttet at udnytte deres ressourcer på en smartere og effektive måde således, at det kan gavne fritids- og ungdomsklubberne og samtidig give økonomiske besparelser for Københavns Kommune. Implementeringen af digital betalingsløsning kan derfor anses som en tilrettet forandringsløsning som forholder sig realistisk i forhold til samfundets forandringer. Der er tale om en obligatorisk digital betalingsløsning som skal gælde i alle kommunale fritids- og ungdomsklubber i Københavns Kommune. Det er en betalingsløsning som vil forenkle blandt andet det administrative arbejde ved håndteringen af kontanter, og det daglige arbejde i forbindelse med salg af materialer, mad og aktiviteter til børn og unge. Det betyder, at klubberne fremover kommer til at opsiges de eksisterende løsninger til fordel for digital betalingsløsning.

Ifølge Scharmer baserer Teori U's Downloadings fase om, at forandringsaktivister og øvrige individer ofte handler ud fra vanemæssige mønstre og derfor ikke udvikler sig, og drager nytte af fremtidige muligheder. Scharmer pointerer at den enkelte først holder op med at reproducere fortidens adfærdsmønstre, når vedkommende bliver hundrede procent bevidst omkring en given løsning til den pågældende problemstilling. Når bevidsthedsmekanismerne ikke længere styres af sit vanemæssige mønster, kan den enkelte åbne op for nye muligheder og løsninger som vil passe bedre i nuet samt fremtidens problemstillinger. U'ets Downloadings fase lægger blandt andet op til, at ledere og medarbejdere skal erkende den realitet de befinder sig i, og at de skal investere deres tid og energi i problemløsningen, samt at være bevidste omkring deres adfærd i deres respektive organisation, således at de ikke kommer til at gentage fortidens mønstre (Hildebrandt, Chone, Stubberup & Nielsen, 2012).

Da vi adspurgte Person A, om hvad der fik Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune til at bevæge sig hen imod at implementerer en fælles digital betalingsløsning i de enkelte klubber, svarede vedkommende, at det blandt andet skyldes fritids- og ungdomsklubberne altid, har haft problemer med håndtering af kontanterne. Ifølge Person A, har man identificeret udfordringerne ved håndteringen af kontanter i flere tilfælde. Eftersom Børne- og Ungdomsforvaltningen fandt frem til, at flere klubber efterspurgte digitale betalingsløsninger kunne de se, at det er noget som er efterspurgt i marked, men at løsningerne ikke imødekom Kommunens lovgivning.

*''Vi gik i gang med det, fordi fritids- og ungdomsklubber altid har haft problemer med at håndterer penge som de får af de unge, og som de ligger i pengekassen'' (Person A, Bilag 1, s.113).* Det er i denne anledning at Børne- og Ungdomsforvaltningen valgte at holde op med at ''downloade'' idet, at forvaltningen besluttede at implementerer en ny løsningen som både skal anvendes i alle kommunale klubber i København, men også en løsning som forholder sig til markedets efterspurgte behov samt overholde Københavns Kommunes lovkrav omkring håndtering af økonomi i fritids- og ungdomsklubber. *''Vi ønskede et fælles system for at sikre, at alle klubber kunne overholde lovgivningen. Vi havde en klar formodning, at det ikke overholdte lovgivning'' (Person A, Bilag 1, s.113).*

Ifølge spørgeskemaundersøgelsen som vi tilsendte til teamkoordinatorerne i klubberne, viser det sig at 43 % af medarbejderne foretrækker den ny digital betalingsløsning som Københavns Kommune skal til at implementerer. 57 % af medarbejderne foretrækker nemlig, deres nuværende betalingsløsninger (Bilag 8). Spørgeskemaundersøgelsen viser at flere teamkoordinatorer foretrækker deres nuværende løsninger frem for den ny digital betalingsløsning, kan det muligvis hænge sammen med, at ikke alle medarbejdere nødvendigvis har stiftet bekendtskab med hvad den ny løsning drejer sig om. De treogtyve teamkoordinatorer har en samlet vurdering på 40% over deres kendskab til den digital betalingsløsning. Der er kun en enkelt teamkoordinator som har krydset, at vedkommende kender 100 % til den ny digital betalingsløsning. Yderligere viser spørgeskemaundersøgelsen som vi tildelte børn og unge i de enkelte klubber, at kun 20 % af de halvtreds elever som har besvaret spørgeskemaet synes at kontanter er besværlige at håndterer. Der skal dog nævnes, at 70 % af respondenterne er børn mellem 10 – 13 år, og at kun 30 % er unge mellem 14 – 18 år (Bilag 9).

### **7.1.2 Seen og at bevæge sig ud af ”Downloadings fasen”**

Når organisationer og virksomheder bevæger sig ud af U’ets første fase, havner de i den anden fase som Scharmer beskriver som Seen fasen (Scharmer, 2017). Seen fasen omhandler, at de enkelte organisationsmedlemmer skal lære at se tingene skarpere og have en mere klar opfattelse af den virkelighed de befinder sig i. I denne anledning skal ledere samt medarbejdere genoprette deres evner som forskere til at stille spørgsmål og undre sig, og dermed møde alt omkring sig uden at handle ud fra deres vanemæssige arbejdsgange. Scharmer hævder, at det er vigtigt for ledere, medarbejdere og den enkelte forandringsaktivist at stifte bekendtskab med de intentioner som ligger bag forandringerne (Hildebrandt, Chone, Stubberup & Nielsen, 2012).

Derfor kræves der, at målsætningerne bag den givne forandring skal opstilles således, at eksempelvis den enkelte organisationsmedarbejder og leder skal kunne anse endemålene som meningsfulde, og skal kunne relatere sig til problemstillingerne. Ifølge Scharmer er dette et af principperne for at den enkelte engagerer sig i at nulstille sine vanemæssige handlemønstre. Derudover lægger Scharmer vægt på, at de enkelte forandringsaktivister ikke skal gribe til forhastede problemløsninger, før de har forstået problemerne til bunds (Ibid.).



Ifølge Person A, så har Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune haft en klarer opfattelse af, at digital betalingsløsning nok skal mindske administrationen ved håndteringen af kontanter. Medarbejderen udtrykker også, at nogle af klubberne har pengekasser, hvor de bruger masser af ressourcer til at tælle og administrere kontanterne hver eneste dag. Klubmedarbejderne bruger derudover også tid på at afstemme kontanterne i forhold til produkter og aktiviteter som de sælger i deres respektive klubber. Efter optælling af pengene så afleveres pengene i den nærmeste bank. Børne- og Ungdomsforvaltningen får efterfølgende til opgave at manuelt bogfører pengene i København Kommunens økonomisystem. *''Vi havde faktisk en meget klare plan for hvad vi vil gøre. Vores fokus var at sikre at administrationen af pengene stemmer overens med København kommunes retningslinjer'' (Person A, Bilag 1, s.113).*

Det er dog ikke ensbetydende med, at alle fritids- og ungdomsklubberne har haft en, klarer opfattelse af hvorfor Børne- og Ungdomsforvaltningen ønsker at implementerer digital betalingsløsning. Ifølge person M, er det ikke alle klubber der har modtaget den detaljeret forklaring omkring hvorfor løsningen skal implementeres i de enkelte klubber. Person M hævder, at Københavns Kommune ikke har givet deres klub de tilstrækkelige informationer omkring løsningen. *''Jeg tror ikke at alle klubber har fået den dybe forklaring på hvorfor Københavns kommune ønsker at implementerer løsningen'' (Person M, Bilag 2, s.119).* Set med en socialkonstruktivistisk tilgang, så kan individer såsom organisationer have forskellige virkelighedsopfattelse, som kan være præget af de enkelte medarbejders og lederes erfaringer og oplevelser i den pågældende organisation. Således kan organisationernes arbejdsgange og traditioner varierer al efter hvilke tilgange og traditioner er blevet accepteret af medarbejderne i den pågældende klub.

Vi spurgte også Person K om hvorvidt klubmedarbejderne havde en klarer opfattelse af hvorfor Børne- og Ungdomsforvaltningen ønsker at implementerer digital betalingsløsning i deres klub. Vedkommende svarede skarpt og tydeligt, at det handler om gennemsigtighed. Idet at Københavns Kommune har planer om at følge med i, hvad de decentrale klubber bruger penge på. Person K var også bevidst om, at klubberne er nødt til at følge Kommunens retningslinjer, og at de penge klubberne alligevel modtager er kommunens penge.

Ifølge Kotter mislykkes mange af forandringerne eksempelvis på baggrund af, at den enkelte leder ikke helt i starten anskuer en tydeligere vision af de pågældende organisationsomstillinger vedkommende ønsker at implementerer (Kotter, 1999). I spidsen for forandringer påpeger Kotter, at det første niveau i sin otte-trins model, er at man skal etablere en tilrettet og holdbar oplevelse af nødvendighed hos den enkelte leder og medarbejder når man foretager organisatoriske forandringer (Ibid.). Kotter lægger derfor vægt på, at man ikke skal påtvinge medarbejdere forandringer, idet at dette medvirker til at de muligvis ikke vil yde den maksimale indsats, som i flere tilfælde kan have den afgørende betydning.

Da vi adspurgte Person M om hvorvidt institutionslederen har kommunikeret informationer om hvad digital betalingsløsning kommer til at betyde for fritids- og ungdomsklubberne, svarede han, at deres leder havde tilsendt dem få informationer omkring hvad løsningen omhandler. Person M påpeger dog, at han har fået det drøftet med sine kollegaer til teamkoordinatormøderne og er overbevist om, at gevinsten ligger i, at digital betalingsløsning skal indgå i København Kommunes Økonomisystem. *''Hele digitaliseringen vil gøre det nemmere at holde styr på det hele set oppefra'' (Person M, Bilag 2, s.120).* Person M omtaler desuden, at Københavns Kommune er i gang med at implementerer flere projekter, samtidig med at de også skal implementere digital betalingsløsning, og at dette er udfordrende for deres klubber, idet at digital betalingsløsning kan blive nedprioriteret i fritids- og ungdomsklubberne. Da vi stillede det samme spørgsmål til Person I, svarede vedkommende, at det også er noget de har talt om på teamkoordinatormøderne, men at de også mangler at blive bedre informeret omkring hvad løsningen drejer sig om. *''Det eneste vi har fået at vide fra vores chefer, at løsningen ikke er kommet endnu'' (Person I, Bilag 3, s.124).*

Da vi endvidere spurgte Person I om hvorvidt vedkommende synes at digital betalingsløsning er en nødvendig løsning for deres klub, svarede hun, at hun godt kunne se, at med tiden skal alt digitaliseres, men hun var usikker på om løsningen vil kunne effektivisere deres arbejdsprocesser. Hun tilføjer, at hun tidligere har arbejdet i en ungdomsklub i Gladsaxe kommune, og at hun godt kunne se at løsningen gav mening på sin tidligere arbejdsplads. Sidst men ikke mindst tilføjer Person K, at han har en klar opfattelse af hvorfor Københavns Kommune ønsker at implementerer løsningen, og at det nemlig handler om gennemsigtigheden, og at klubberne er nødt til at følge de retningslinjer som Københavns Kommune pålægger dem.

Person K tilføjer; *''Der vil være en større gennemsækelighed over økonomisk friplads. I klubben kan vi så også følge med i, hvad vi sælger og hvad børnene helst vil købe''* (Person K, Bilag 4, s.129).

Ifølge Kotters andet trin, vil implementering af en given forandring, skabe nogle udfordringer for den enkelte leders handlerum, for at indføre innovative forandringer hvis medarbejderne ikke kan se behovet for forandringerne. Ifølge Kotter, kræves der en stærk styrende koalition, som kan være bestående af medarbejdere og ledere, som i fællesskab skal samarbejde om at implementerer den pågældende forandring og have kapaciteten til at kunne modstå de udfordringer, der opstår undervejs. Kotter påpeger, at hvis ikke alle organisationsmedlemmerne på alle niveauer samarbejder om at gennemfører en forandring, så vil der være sandsynlighed for, at modvirkende kræfter og passive ledere og medarbejdere kan kvæle målsætningen om at opnå omstruktureringen af det pågældende område (Kotter, 1999). Koalitionen for implementering af den digital betalingsløsning består af blandt andre projektlederen og medarbejder fra Intern Revision i Børne- og Ungdomsforvaltning i Københavns Kommune, lederen i digitalisering og IT-afdeling, Systemer i Digitalisering og IT, enkelte institutionsledere og leverandøren for digital betalingsløsning.

Styregruppemøderne har omhandlet blandt andet hvilke krav digital betalingsløsning skal indordnes efter, således at løsningen imødekommer kravene fra Intern Revision, forventningsafstemme med klubberne i forhold til løsningen og udarbejde digitalisering og IT-kravspecifikationer af produktet. Dette betyder, at Børne- og Ungdomsforvaltningen, ikke har nogen repræsentanter for klubmedarbejderne i processerne bag implementeringen af digital betalingsløsning, idet at man kun har valgt at inddrage få institutionsledere fra klubbernes side. Institutionsledernes involvering er vigtigt, for at få et overordnet overblik over klubbernes daglig drift men kan være utilstrækkeligt, da de har en hands-off tilgang til deres klubber. Inddragelse af nogle klubkoordinatorer kunne muligvis have bidraget med et bedre forståelse af klubmedarbejdernes daglig arbejdsgange.

Børne- og Ungdomsforvaltningen kunne have skabt et stærkere koalition ved at eksempelvis kommunikerer ud til alle klubberne i god tid, samt inddrage klubmedarbejdere på alle niveauer før implementeringsfasen af digital betalingsløsning. De klubmedarbejdere og ledere som ikke er informeret omkring løsningen eller ikke har været inddraget, kan i dette tilfælde modarbejde

implementeringsprocessen. Eftersom de ikke kender til løsningen, kan de have svært ved at se fordelene ved den nye løsning. Hvis nogle af klubmedarbejderne eller ledere har begrænset IT-kundskaber, kan der opstå en tendens for, at de bedømmer løsningen ud fra deres egen opfattelse af digitale løsninger, som kan være præget af deres tilbageholdenhed overfor informationsteknologier.

Person K som er ansat i en fritids- og ungdomsinstitution i område Valby, er blandt de optimistiske omkring implementering af den digital betalingsløsning. Han føler, at det er administrativt tungt at forholde sig til de nuværende betalingsmåderne, og at administrationsarbejdet ikke er en af kerneopgaverne for pædagoger og øvrige klubmedarbejdere. Den samme opfattelse bliver delt af Person G, som ligeledes har hovedansvaret for betalingerne i sin klub. Hun er overbevist om, at hendes kollegaer også ser frem til den digital betalingsløsning og forventer ikke at implementeringsprocessen vil være udfordrende for deres klub (Person G, Bilag 5). Derimod udtrykker Person L usikkerhed omkring hvad den ny løsning kan. Hun pointerer dog at hvis digital betalingsløsning kommer til at gøre arbejdsgangen nemmere for hende og hendes kollegaer, så er hun ret sikker på at de vil tage imod løsningen med ”åbne arme”.

Det er derfor at Kotter beskriver, at oplevelse af nødvendighed og et hold bestående af enige ledere og medarbejdere er vigtigt, og det er således forandringerne lykkes. Dog lægger han vægt på, at organisationsmedlemmerne ikke skal undervurdere visionen for den pågældende forandring. Ifølge Kotter er visionen også afgørende, da det blandt andet både styre og opmuntre de enkelte medarbejdere og ledere til at gå til handlinger (Kotter, 1999).

### 7.1.3 Sansning og Presencing

Som tidligere beskrevet er *sansning* den tredje fase i teori U, der henvender sig til, at de enkelte forandringsaktivister skal skabe plads til nye erkendelsesformer. For at indtræde i *sansningsfasen* pointerer Scharmer, at medarbejdere og ledere samt øvrige individer skal skabe det tilrettede struktur og rum, således *sansningen* kan udfolde sig (Hildebrandt, Chone, Stubberup & Nielsen, 2012). Det betyder, at organisationens medlemmers rollefordeling skal defineres klart, og der skal desuden afsættes en realistisk tidsramme for at opnå målsætningerne. Endvidere lægger dette trin vægt på, at forandringsaktivisterne skal fordybe sig i det område de ønsker at omstrukturere. Ydermere omhandler *sansningsfasen*, at man skal være åben omkring adskillige holdninger, som finder sted og at forandringsaktivisterne skal have en empatisk tilgang til de individer, hvis problemstillinger de ønsker at løse.

Ifølge Person A, så har rollerne ikke været defineret klart og tydeligt, hvis det skal siges kort og konkret. Ifølge vedkommende har den økonomiske del af løsningen vist sig at være større end hvad Børne- og Ungdomsforvaltning havde forventet, idet at det både er noget teknisk, men også at der er meget bevågenhed omkring penge og controlling. Desuden viser det sig nemlig, at Børne- og Ungdomsforvaltningen heller ikke havde afsat en realistisk tidsramme for implementeringen af digital betalingsløsning og at det er derfor man har udskudt tidsplanen for at løsningen først skal implementeres i sommeren 2019. (Person A, Bilag 1). Derudover viser undersøgelsen nemlig, at ikke alle af teamkoordinatorerne er blevet informeret omkring deres kommende rolle som lokaladministratorer. Eksempelvis ifølge Person I, er hun ikke blevet informeret med hvad hendes rolle kommer til at være som lokaladministrator når digital betalingsløsning skal implementeres. *''Vi har heller ikke defineret en lokaladministrator, jeg er teamkoordinator og jeg kommer nok til at varetage det'' (Person I, Bilag 3, s.124).*

For at undgå at havne i udfordrende situationer i forbindelse med implementering af en løsning, pointerer Scharmer, at i en kompleks verden kræves der, at alle organisationsmedlemmer i en given institution uanset stillingsstatus, skal ligeværdigt samarbejde om sammenskabelsen af den pågældende forandring. Ifølge spørgeskemaundersøgelsen, som vi tilsendte teamkoordinatorerne, viser det sig nemlig, at hele 78% ikke har fået defineret deres rolle i forhold til, når den nye løsning skal implementeres. Ud af de treogtyve respondenter viser det sig, at kun 4% er klar over hvilke nye arbejdsopgaver digital betalingsløsning kommer til at indebære. Det betyder nemlig, at Børne- og Ungdomsforvaltning i Københavns Kommune ikke har været særlige gode til at inddrage de kommende lokaladministratorer i sammenskabelsen af den nye løsning. Ej er de heller ikke blevet velinformeret omkring hvilke nye arbejdsopgaver de kommer til at få og hvilke arbejdsmetoder kommer til at bortfalde (Bilag 8). Selvom klubbernes børn og unge heller ikke er inddraget omkring hvad det er for en løsning, som fremover skal fungere som betalingsløsning, så viser spørgeskemaundersøgelsen (Bilag 9), at 52% af respondenterne synes, at et nyt betalingskort som kan optankes, vil være en fremragende idé.

Efter *sansningsfasen* bevæger man sig over til *presencingfasen*, som er det fjerde og vigtigste trin i Teori U, hvor de enkelte forandringsaktivister for alvor begynder at være "tilstede" og begynder, at agere ud fra den virkelighed, der befinder sig her og nu. *Presencingfasen* kan også omtales som skabende nærvær hvor forandringsaktivisterne får mulighed for at finde en balance mellem hvad de rent faktisk kan gøre i nuet og hvilke fremtidig potentialer de kan opnå. Med andre ord drejer det sig om, at ledere som medarbejdere skal være reflekterende over hvad de ønsker at opnå med den givne forandring og om de er modtagelige for de arbejdsopgaver, som de er nødt til at forholde sig til, når nye løsninger skal implementeres. Hvis de enkelte organisationsmedlemmer møder fremtiden åbent, kan de nemlig se muligheder, som endnu ikke har taget form og som samtidig oplærer sig selv til at skabe de bedste løsninger (Hildebrandt, Chone, Stubberup & Nielsen, 2012).

Ifølge Person A, er det højeste opnåelige potentielle ved implementering af digital betalingsløsning, er at udfase kontanterne i fritids- og ungdomsklubberne. *''Ingen kontanter skal ligge og flyde i klubberne''* (Person A, Bilag 1, s.114). Yderligere påpeger han, at det ikke kun er Københavns Kommune, der ønsker at afskaffe kontanterne, men at der findes andre Kommuner, som deler den samme holdning. Derudover ser vedkommende potentieller i implementeringen af digital betalingsløsning, da forældrene får mulighed for at følge med i hvad deres børn og unge bruger penge på, når de befinder sig i København Kommunes klubber. Ydermere pointerer han, at ud fra en borgers perspektiv, vil det også give mening at interagere lignende løsninger i digital betalingsløsning. Københavns Kommune har eksempelvis en mad bestiller program, som ifølge Person A deler næsten de samme funktioner, som digital betalingsløsning. Det er blandt andet en af de muligheder, som Person A ser kan etableres i fremtiden.

Ifølge Person K, så kan vedkommende godt se, at digital betalingsløsning vil skabe mere overskuelighed overfor ikke kun klubmedarbejdere, men også forældrene og deres børn. Person K tilføjer, at klubmedarbejdernes kerneopgaver ikke omhandler at lave regnskab og passe på kvitteringer. Samtidig slipper forældrene for, at de fremover skal give lommepenge til deres børn, og de behøver heller ikke længere overføre penge til klubbens konto, som deres børn kan bruge. Forældrene slipper nemlig også for at tage beviser for hvor mange penge de indsatte på klubbens konto. Når digital betalingsløsning bliver implementeret, så behøver klubmedarbejderne heller ikke længere bekymrer sig om at låse pengekasen, for at sikre at kontanterne ikke bare forsvinder.

Person K har nemlig oplevet, at klubben har været udsat for bedrageri, hvor der var blevet taget kontanter fra pengekasen.

Set ud fra det fjerde trin i Kotters ottetrins model, kræver forandringerne som udgangspunkt, at medarbejdere og ledere, skal kunne se fordele med implementeringen af nye løsninger og samtidig skal de også kunne se potentialer i at forandringerne nok skal lykkes succesfuldt. Derfor kræves der, ifølge Kotter, at visionen om nye forandringer skal kommunikeres tilstrækkeligt og det ikke kun skal være ord, men man også skal gribe til handlinger. Verbal kommunikation og adfærd skal nemlig ”gå hånd i hånd” (Kotter, 1999). Dog viser undersøgelsen, at det er meget forskelligt blandt klubber og medarbejdere om hvorvidt de kan se potentialer og at forandringen nok skal lykkes. Eksempelvis viser det sig, at klubmedarbejder RS overhovedet ikke er blevet informeret omkring de positive sider af digital betalingsløsning. Vedkommende har kun fået besked på, at et digitalt betalingssystem er på vej. Klubmedarbejdere RS påpeger, at hvis løsningen skal lykkes, så afhænger det af Københavns Kommunes indsats samt at brugerfladen på løsningen skal være så overskuelig som muligt.

#### **7.1.4 Udkrystallisering og at skærpe visionen**

For at skabe varige og holdbare løsninger hævder Scharmer, at det er ikke tilstrækkeligt, at den enkelte forandringsaktivist nulstiller sine fordomme og handlevaner, og dermed knytter forbindelse med sit autentiske jeg som baner vejen til fremtidige muligheder. Derfor kræves der ifølge Scharmer, at den enkelte skal bevæge sig ud af de ovennævnte faser og over til U’ets højre side, som indeholder udkrystalliseringsfasen, og som vedrører handling. Scharmer lægger vægt på, at det er her medarbejdere samt ledere skal skærpe deres visioner og skabe et tydeligere billede af hvordan deres organisation skal se ud i forhold til de nye forandringer. I udkrystalliseringsfasen er visionen ikke længere noget ”teoretisk”, men et praktisk redskab hvor de enkelte forandringsaktivister udvikler passende visioner af fremtiden (Hildebrandt, Chone, Stubberup & Nielsen, 2012).

Ifølge Person A, viser det sig nemlig, at digital betalingsløsnings projektet startede i 2015, hvor Børne- og Ungdomsforvaltningen samarbejdede med to øvrige forvaltninger i Københavns Kommune om at implementere løsningen. Person A hævder, at visionen om at fritids- og ungdomsklubberne i Københavns Kommune skal være kontantløse ikke er blevet ændret, men at Børne- og Ungdomsforvaltningen bare har ændret fokuset over til noget som er mere relevant i

dag. *''Vi fokuserer mere på personfølsomme data i dag. Der skal være styring over administrationen med sådan noget''* (Person A, Bilag 1, s.115). I 2015 havde nogle medarbejdere fra Børne- og Ungdomsforvaltningen fået til opgave at besøge nogle af fritids- og ungdomsklubberne for at foretage en markedsanalyse, for at finde frem til hvad de enkelte klubber havde af udfordringer samt hvordan problemstillingerne kan løses. Markedsanalysen viste nemlig, at mange af klubberne ikke selv kan håndtere blandt andet økonomisk friplads og håndteringen af fysiske penge var administrativt tungt. Endvidere viser vores undersøgelse, at mange af klubmedarbejderne endnu ikke har en skarpere vision i forhold til hvilken betydning digital betalingsløsning vil medføre i deres klubber.

I spørgeskemaundersøgelsen som vi tilsendte teamkoordinatorerne, viser det sig nemlig, at størstedelen som har besvaret spørgsmålet, ikke har det store kendskab til digital betalingsløsning. Tilsyneladende virker det til, at klubmedarbejderne først kan stifte bekendtskab med hvordan den nye løsning vil påvirke deres nuværende arbejdsopgaver samtidig med, når Københavns Kommune sammen med leverandøren kommer ud til klubberne for at implementere løsningen.

Går vi videre til det femte trin i Kotters ottetrins model, omtaler han, at implementeringen af nye løsninger ofte løber ud i sandet, da den enkelte medarbejder eller leder føler sig forsvarsløs, på grund af de udfordringer, der opstår undervejs. Kotter tilføjer, at det ikke er altid, at udfordringerne er sande. Den enkelte medarbejder kan have en forestilling om en given problemstilling, som i virkeligheden ikke finder sted, som kan skyldes tidligere oplevelser eller den manglende forståelse af implementeringsprocessen (Kotter, 1999). Ifølge Kotter, skal den enkelte organisation eller virksomhed derfor udvikle medarbejdernes kompetencer, og dermed tilpasse den enkeltes kvalifikationer i forhold til de nye omstændigheder.

Eftersom vi adspurgte Person K om, hvilke udfordringer vedkommende tror digital betalingsløsning vil medføre, svarede den pågældende medarbejder; *''Udfordringen ligger i den opfattelse vi selv kan have''* (Person K, Bilag 4, s.130). Vedkommende tilføjer, at udfordringerne nok ikke kommer til at dreje sig om selve teknologien, men at det er medarbejdernes manglende forståelse for at anvende løsningen, der gør at klubberne kan havne i udfordringer når digital betalingsløsning bliver implementeret. Dog viser det sig, at klubmedarbejdere ikke er bange for det tekniske omkring løsningen. Eksempelvis udtrykker medarbejder G, at hun tidligere har arbejdet i butikker som



selvfølgelig anvender kassesystemer og derfor kan hun nemt forstå teknikken. Ydermere viser undersøgelsen, at Børne- og Ungdomsforvaltning allerede inden implementeringen af digital betalingsløsning er forberedt på at oplære klubmedarbejderne i at anvende systemet. Børne- og Ungdomsforvaltning vil muligvis også oprette et centralt kursus i forvaltningen, hvor de enkelte klubmedarbejdere får mulighed for at møde op, for at blive undervist i at kunne betjene systemet (Person A, Bilag 1).

For at forandringerne ikke ender i situationer, hvor den mister fremdrift, beskriver Kotters otte-trins model derudover, at organisationer skal være bedre til at skabe kortsigtede gevinster når nye forandringer implementeres (Kotter, 1999). Gevinsterne vil eksempelvis påvise klubmedarbejderne, at forandringerne er noget de skal glæde sig over og at ”rejsen” nok skal skabe de ønskede målsætninger. Ifølge Person A, er vedkommende ikke bekymret for at klubmedarbejdere vil blokere organisationsforandringerne. De vil kunne mærke gevinsterne ved digital betalingsløsning relativt hurtigt. Dog tilføjer han, at der vil være praktiske udfordringer i forbindelse med overgangsperioden, da det gamle system skal udfases først inden den nye løsning kan træde til.

### **7.1.5 Skabelse af prototyper**

Eftersom man bevæger sig ud af udkrystalliseringsfasen, kommer den enkelte forandringsaktivist til det næstsidste trin, som er skabelsen af prototyper. Scharmer påpeger, at man skal gribe til handling og begynde at udvikle prøvemodeller af den pågældende teknologi eller system, som man ønsker at implementere. Prototyperne bidrager til at forandringsaktivisterne kan modtage brugbare feedback, som senere danner et grundlag for videreudvikling af det pågældende system (Hildebrandt, Chone, Stubberup & Nielsen, 2012).

Ifølge Person A viser det sig, at digital betalingsløsning er et standardprodukt og at det aldrig har været til diskussion, at systemet skulle være mere fleksibelt end højst nødvendigt. Han tilføjer dog, at fritids- og ungdomsklubberne vil kunne logge ind i systemet og tildele det enkelte barn et klubkort, i tilfælde af hvis vedkommendes forældre er mindre bemedlet til at håndtere digitale systemer. De kommende lokaladministratorer får endvidere muligheden for, at oprette adskillige produkter i systemet, alt efter hvad de foretrækker at sælge i klubben. Sidst men ikke mindst, kommer Børne- og ungdomsforvaltningen i første omgang til at foretage et pilotprojekt i den første periode inden den rigtige implementeringsproces går i gang. Erfaringerne ud fra pilottesten vil

nemlig bidrage til at tilpasse løsningen i forhold til klubbernes behov og dermed opnå en innovativ forandring.

Kigger vi ud fra Kotters trin syv så påpeger han, at man ikke skal forhaste sig til at fejre sejren alt for tidligt (Kotter, 1999). Derfor skal Børne- og Ungdomsforvaltningen i første omgang ikke forhaste sig til at fejre, at det hele nok skal lykkes i første omgang, før den pågældende forandring ikke er helt forankret i organisationskulturen. Endvidere viser undersøgelsen, at de fleste af klubmedarbejderne som vi interviewede deler de samme holdninger, om at man er nødsaget til at tilpasse sig forandringerne i samfundet, og det giver god mening, at vi fremover kommer til at anvende digitalt betalingsløsning i alle fritids- og ungdomsklubberne.

Ydermere har Person K en forestilling om, at de digitale systemer, som Københavns Kommune løbende implementere i deres organisationer, på et eller andet tidspunkt skal blive inkorporeret i hinanden (Person K, Bilag 4).

#### **7.1.6 Performing**

Det syvende og allersidste trin i teori U, tager udgangspunkt i, at ud fra erfaringerne af prototypefasen, burde de enkelte forandringsaktivister udvikle og integrere de bedst mulige versioner af den pågældende løsning, som man ønsker at implementere. Det handler om at sammenkoble sin viden og erfaringer, til at implementerer den bedst mulige løsning, som kommer til at effektiviserer og moderniserer samt at være profitabelt i organisatoriske sammenhænge på tværs af sektoren. Sidst men ikke mindst, hævder Scharmer, at eftersom man udvikler den mest brugbare løsning, så er det ikke ensbetydende med, at produktet ikke skal have mulighed for at blive videreudviklet i fremtiden. Scharmer mener nemlig, at produktet til enhver tid har mulighed for at blive udviklet og tilpasset i forhold den tidsalder man befinder sig i (Hildebrandt, Chone, Stubberup & Nielsen, 2012). Ifølge Person A, kommer digital betalingsløsning til at blive implementeret i alle kommunale fritids- og ungdomsklubber, dog undtagen i særlige tilfælde. Han tilføjer, at på et senere tidspunkt kan løsningen muligvis videreudvikles således, at den også kan implementeres i selvejende klubber. Selvejende institutioner har nemlig andre forudsætninger end kommunale og derfor kan det ikke lade sig gøre at digital betalingsløsning også skal integreres i de selvejendes økonomisystem (Person A, Bilag 1).

Derudover omtaler Person A, at Børne- og Ungdomsforvaltningen i samarbejde med leverandøren allerede forsøger at fremtidssikre digital betalingsløsning, således at teknologien også kan have mulighed for at tage imod andre betalingsløsninger. *''Det vi prøver at fremtidssikre, er at den skal kunne tage imod andre betalingsløsninger, hvor man har mulighed for at betale med et dankort eller Mobilepay''* (Person A, Bilag 1, s.118).

I Kotters ottetrins model omhandler den sidste fase, at organisationsforandringerne skal forankres i organisationskulturen og at de enkelte ledere skal sørge for at nye medarbejdere skal være indforstået i den pågældende kultur som finder sted og handle ud fra de regler og arbejdsprocesser som er blevet fastlagt. Endvidere hævder Kotter, at alle medarbejdere i den respektive organisation skal derudover have muligheden for at se hvordan de pågældende omstruktureringer har høstet gevinster og forbedret arbejdsforholdene (Kotter, 1999). Det viser sig dog, at ikke alle klubmedarbejdere kan se fordele ved den nye løsning; Ifølge Person A hævder nogle af dem, at de allerede har et betalingssystem, som fungerer bedre end digital betalingsløsning. Person A påpeger, at klubmedarbejderne på et senere tidspunkt nok skal se at digital betalingsløsning vil gavne klubberne og at løsningen vil være en del af alle fritids- og ungdomsklubbernes organisationskultur, idet at det er en politisk beslutning at implementere løsningen.

## **7.2 En digitaliseret offentlig sektor**

Implementering af den digital betalingsløsning i alle offentlige fritids- og ungdomsklubber i Københavnsområdet er blot et projekt blandt mange i regeringens og kommunernes portefølje for at skabe en mere digitaliseret offentlig sektor. Den teknologiske udvikling har medført et paradigmeskifte for den måde borgerne skal serviceres på og den retning Danmark skal bevæge sig hen imod. Nye teknologier har udviklet nye muligheder for hvordan borgerne kan henvende sig til de offentlige institutioner og det har gjort det muligt for den offentlige sektor at komme tættere på borgerne. I den forstand, at borgeren ikke længere er nødsaget til at møde fysisk op hos de offentlige institutioner, men derimod kan løse deres erindringer hjemmefra. De sidste 18 år har Regeringen, Regionerne og Kommunerne sat et stort fokus på at digitalisere den offentlige sektor, for at kunne være i stand til at omstille sig til den teknologiske udvikling med henblik på at være bedre til at forholde sig til de udfordringer og potentialer udviklingen skaber. Denne øget fokus har resulteret i flere udgaver af *''den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi''*, som har været med til at igangsætte en digital omstrukturering af hele den offentlige sektor.

Denne bølge af digitale initiativer har transformeret Danmark til at være en digital frontløber, hvor patienter har mulighed for at få behandling i deres egen dagligstue uden, at hverken lægen eller patienten skal møde fysisk op til en konsultation. Ligeledes kan forældrene identificere sig selv online og tilmelde deres børn til en ungdomsklub, uden at bruge deres dyrebar tid på at møde op i klubben. Lige såvel som den digitale udvikling repræsenterer nye muligheder og større fleksibilitet, så kan den ligeledes repræsentere store udfordringer og begrænsninger. Al efter hvilken virkelighed man har dannet sig ud fra sine erfaringer og oplevelser, så vil den digitale udvikling være en abstrakt term for mange, der har skabt sig en velfungerende virkelighed uden den digitale påvirkning. Eksempelvis udtalte Person RS således, da vi spurgte ham om den opfattelse han havde om forældrenes evner til at begå sig i digitale systemer; ”*Bare det at man har skiftet til, at man skal bruge NemID til at indmelde sine børn til klubben, har gjort det en del svære for forældrene*” (Person RS, Bilag 6, s 139). Denne opfattelse blev delt næsten af alle med undtagelse af Person K, hvor de oplevede, at forældrene generelt har svært med IT. Dette citat illustrer også de to virkeligheder, som kan være tilstede.

Nemlig den opfattelse ”bare det at bruge NemID” som for respondent RS blot er en simpel og let tilgængelig metode for at identificere sig online. Hvorimod på den anden side er forældre, der opfatter NemID som en forhindring og uoverskuelig måde at identificere sig på. Det kan skyldes, at Person RS kommer fra en baggrund, hvor han er ansvarlig for Esport. Hvilket betyder, at han har haft en større interaktion med den teknologiske verden og det er derfor blevet en integreret del af hans hverdag. Forældre med svage IT-kundskaber kan derimod have et distanceret forhold til det digitale og kan bedre forholde sig til de traditionelle metoder, eftersom de altid har mødt fysisk op i ungdomsklubben, for at registrere deres børn og derfor føler sig mere trygge ved de faste traditioner.

### 7.2.1 Ét system, men forskellige forståelser

Denne modstridende opfattelse af den digitale betalingsløsning kommer ikke kun frem mellem forældre og klubmedarbejder, men den er også tilstede blandt klubmedarbejderne selv og den opfattelse Københavns Kommune har om teknologien. Da vi spurgte Person A om han frygtede, at klubbernes utilfredshed også var baseret på, at de var bange for, at deres medarbejder manglede IT-kompetencerne til at anvende løsningen, så svarede han således *”Der er noget oplæring og så er den oplæring heller ikke så svært. Min forestilling er, at det er et simpelt produkt. Altså det er meget nemt at administrere”* (Person A, Bilag 1, s.116). Vi stillede det samme spørgsmål til vores respondenter og deres svar var meget fordelt. Nogle mente, at de sagtens vil kunne håndtere det og andre mente, at det vil blive svært især, når de ikke har hørt noget om produktet endnu. Person M anså, at ikke alle hans kollegaer kommer til at synes, at løsningen vil gøre det nemmere og især dem med mindre forstand på IT vil mene, at løsningen er udfordrende for dem.

Som Juul, Pedersen og Münster udmærket beskriver det, så findes der ikke en sandhed, men at den sandhed man har skabt sig, er afhængig af det perspektiv, problemstillingen bliver betragtet ud fra (Juul, Pedersen & Münster, 2012).

Eftersom mennesket kun kan forholde sig til den virkelighed de selv kender til, vil der naturligvis opstå forskellige holdninger og i visse tilfælde modstridende holdninger. Vores møde med Person K og Person L gav os et billede af hvordan to personer med samme profession og ansvarsområde kan have så modstridende holdninger omkring en digital løsning som vil blive implementeret på hver deres arbejdsplads. Person K var en af vores respondenter, som var meget begejstret for at få implementeret den digitale betalingsløsning. På trods af, at han fortsat ikke vidste meget om løsningen og hvordan løsningen bliver opereret rent teknisk, så kunne han ikke vente med at få løsningen implementeret. Han var helt overbevidst om, at det vil effektivisere deres arbejdsgange. Person L var derimod meget pessimistisk omkring implementering og havde svært ved at se meningen med implementering og hvordan det kan på nogen måde effektivisere deres arbejdsgange. Citat fra Person L *”Lige umiddelbart synes jeg, at vores system fungerer fint, så jeg ved ikke hvad vi kan bruge det nye system til”* (Person L, Bilag 7, s. 143).

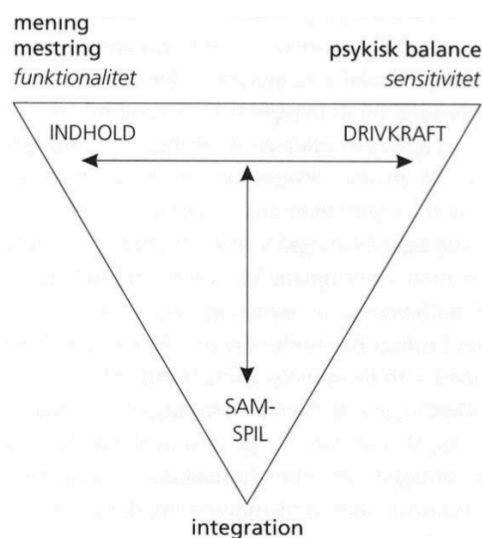
Deres modstridende holdninger skal ses i sammenhænge med deres tilgang til administrering af kontanter i deres respektive klubber. Person K har store udfordringer med at håndtere kontanterne og passe på kvitteringerne og synes, at de bruger al for meget tid på at administrere pengene. Citat fra Person K ”..vi kan slippe for kontantkasserne. Jeg skal en gang om ugen til banken og lave regnskab. Samtidig skal jeg også passe på kvitteringerne..” (Person K, Bilag 4, s. 128). Person L har derimod ingen problemer med den måde, de har valgt at administrere pengene på og kontrollere hvad børnene bruger deres penge på. De har nemlig en meget lav-praktisk fremgangsmåde, hvor hvert barn får et klippekort, som de kan bruge hver gang de handler i klubben. På den måde bliver deres køb dokumenteret og opbevaret i en mappe, så de hele tiden har overblikket over hvor mange penge hvert enkelt barn har tilbage og hvad pengene er blevet brugt på. Respondenternes forskellige holdninger kan derfor være resultatet af den tilgang de har til problemstillingen. Person Ks stræben efter en ny digital løsning kan skyldes deres ustruktureret måde at håndtere pengene på og Person Ls tilbageholdenhed overfor den digitale løsning kan være pga. deres meget struktureret og organiseret tilgang til samme problemstilling.

Således kan det være vigtigt at erkende den sandhed, at der er flere sandheder og de kommer i alle variationer, for at bedre forstå omfanget af behovet for kompetenceudvikling og hvordan implementering påvirker medarbejdernes motivation og de ændringer det skaber for deres arbejdsgange.

Person A som er system ejer for digital betalingsløsning var meget tilbagelænet og afslappet i forhold til deres produkt og dets brugervenlighed, da vi spurgte ham om alle klubber var glade for løsningen. Citat ”Nej det er de ikke. Der er nogen der mener, at de ikke gider bruge den og at de har en bedre løsning. Men det er ikke rigtigt, for vi er i gang med at lave en rigtig rigtig god løsning og de løsninger vi har set hos klubberne, er ikke særlige gode” (Person A, Bilag 1, s.116). Det var på trods af, at Kommunens sidste markedsanalyse var for fire år siden og siden da har der ikke været nogen konsultation med klubmedarbejderne. Det kan skabe en risiko for Københavns Kommune i forhold til, at de ikke vil være i stand til at forstå hvorfor nogle klubber vil få svært ved at implementere den digitale løsning samt hvor stor behovet er for kompetenceudvikling.

### 7.2.2 Læringen gennem interaktion og tilegnelse

Knud Illeris beskriver kompetenceudviklingen, som en kvalificeret form for læring og denne form for læring opnås gennem to forskellige processer, som indgår integreret med hinanden og består af tre dimensioner. Det indholdsmæssige, drivkraften og omverden (Illeris, 2011).



Figur 4 Kompetenceudviklingens grundlæggende struktur

Den ene proces er det samspil, som medarbejderne har med den materielle- og sociale verden, som handler om de påvirkninger der skabes af omgivelserne, som kan være af geografiske og samfundsmæssige karakter, såsom statens beslutning om en mere digitaliseret offentlige sektor, hvor implementering af den digital betalingsløsning er en af initiativerne. Den anden proces handler om medarbejdernes omstilling til de forandringer som omgivelserne skaber. Det er i form af tilegnelsen af nye impulser fra samspillet med den digital betalingsløsning. Læringsresultatet vil være meget individuelt og vil derfor variere for hvert individ (Ibid.). For at læring kan finde sted er der behov for det indholdsmæssige, dvs. at læring skal have et formål.

I det her tilfælde vil det være for at tilegne sig kompetencer eller opnå nye forståelser og adfærdsmåder. Derudover er der behov for drivkraften, for at medarbejderne viser lysten til at sætte sig ind i de nye arbejdsgange og omgivelser (Ibid.).

Som det blev beskrevet tidligere med Person K og L, så vil der for nogen klubber ikke være en forhindring at omstille sig til de nye omgivelser heller ej at finde motivationen til det, men for nogen klubber kan det være meget sværere. Det kan være vanskeligt for dem at forstå hvorfor de nye forandringer bliver implementeret i deres klub, når de ikke har de problemer som digital

betalingsløsning eftersigende vil komme til at løse. Således vil de også mangle drivkraften til at omstille sig til forandringerne. Det kan gå hen og påvirke implementeringsprocessen, da medarbejderne kan udvise det som Knud Illeris betegner som læringsmodstand. Det kan opstå, når læringsindholdet er i modstrid med medarbejdernes holdninger og derfor betragtes som uacceptabelt (Ibid.).

Københavns Kommunes manglende indsigt i klubberne og den manglende kommunikation kan derfor have en stor betydning både for deres motivation og det indholdsmæssige for de klubber, der er utilfreds med løsningen. Respondenternes frustrationer er nemlig ikke henvendt direkte imod selve forandringerne, de udviste tværtimod store åbenhed og samtlige respondenter var overbevidst om den virkelighed, at digitalisering er kommet for at blive, også dem der var imod implementeringen. Deres åbenhed kom dog med den betingelse, at så længe produktet gav mening og fungerede efter formålet, så var de villige til at omstille sig. Citat om Person Ls holdning til om hun var forandringsvillig *"Det synes jeg. Jeg skal selvfølgelig også vænne mig til tankerne... Hvis der er mening med det og tingene fungerer, så kan jeg godt lære og bruge systemerne"* (Person L, Bilag 7, s.143).

Ifølge vores spørgeskemaundersøgelse, så har 78% af de 23 adspurgte teamkoordinator vurderede deres kendskab til den digital betalingsløsning til at være på fem eller lavere, hvor fem vurderes til at være middel (Bilag 8). Den manglende information omkring hvorfor digital betalingsløsning bliver implementeret og hvordan det kan forbedre deres arbejdsgang, har skabt stor forvirring og tilbageholdenhed hos de klubber, der har klar og organiseret arbejdsgange for håndtering af deres kontanter.

For at kunne fremme læring således, at medarbejderne handler hensigtsmæssigt i forhold til de nye betingelser, er kommunikationen yderst vigtigt for at tydeliggøre læringsindholdet for implementering. Det kan være med til at give medarbejderne den nødvendig forståelse for hvorfor de er nødt til at udvikle deres funktionalitet i forhold til den digital betalingsløsning. Derudover kan det fremme drivkraften hos medarbejderne, hvis de har en bedre forståelse af, hvad den digital betalingsløsning rent faktisk er og hvordan det vil være med til at støtte deres arbejdsgang. Drivkraftsdimensionen vil styrke medarbejdernes psykiske balance, så de tilegner sig eller videreudvikler deres evner, så de bedre kan opfatte forskellige situationer på en hensigtsmæssige og nuanceret måde.



### 7.2.3 Motivationen fremmer udviklingen

Ifølge Illeris, det som læres med stor interesse og engagement vil også blive husket bedre (Illeris, 2011). Ryan & Deci beskriver denne form for drivekraft for indre motivation, hvor medarbejderne udfører et job eller en opgave for dens iboende tilfredsstillelse, og ikke for det resultat, som er tilknyttet jobbet (Ryan & Deci, 2000). Da vi spurgte respondenterne om hvad deres motivation var for deres arbejde, så svarede samtlige respondenter bl.a., at de fandt deres motivation i at være der for børnene, få indblik i de forskellige kulturer og forsøge at gøre en forskel i deres liv. Citat fra Person G ” *Det er helt klart det med at arbejde med børn og så det med at arbejde med børn fra forskellige kulturer. Det er livsbekræftende*” (Person G, Bilag 5, s.133). Ligeledes mente Person L, at det er meget inspirerende at være med til at præge de unges liv.

Ryan og Deci mener i overensstemmelse med Knud Illeris at handlinger baseret på opgavens iboende glæde vil medføre, at vedkommende vil opnå en højere kvalitetslæring, fremmer kreativiteten og udvikling (Ryan & Deci, 2000). Eftersom den indre motivation er meget dominerende hos klubmedarbejderne, kan det både være en fordel at få implementeret løsningen, men det kan dog også være en forhindring for implementering, hvis implementering ikke bliver udført hensigtsmæssigt. Eftersom medarbejderne tilknytter stærke følelser til deres pædagogiske arbejde med børnene og de unge, kan de føle, at den digitale betalingsløsning forhindre dem i eller begrænser deres tid med børnene, fordi de føler, at løsningen er mere tidskrævende end før. Det vil medføre, at de tager afstand fra de nye arbejdsgange og går tilbage til deres gamle traditioner. Eksempelvis udtalte Person I således ”*Når man har 100 børn, så kan det være ret tidskrævende (at bippe børnene i systemet) og dermed får man mindre tid med børnene*” (Person I, Bilag 3, s.123). På samme måde udtrykte andre respondenter vigtigheden i, at de skal tilbringe det meste af deres tid med børnene, eftersom det er deres kerneopgave.

Respondenternes begrænset viden omkring løsning har medført, at nogle af respondenterne føler en forringelse af deres selvopfattelse, eftersom de ikke er blevet hørt i forhold til implementering. Citat fra Person L ”*Jeg synes jo det ville have været smart, at nogen ville have være ude i den virkelige liv og fandt ud af hvad det er der forgår og hvordan*” (Person L, Bilag 7, s.143). Yderligere mente Person RS, at det var irriterende for dem, at de ikke har fået noget medindflydelse, hvor han i en længere periode havde selvstændigt forsøgt at få opkøbt en digital løsning til deres klub.

Følelsen af at blive reguleret eksternt kan medføre til passiv adlydelse, hvor medarbejderne blot udføre opgaverne fordi de er tvunget til det. Det er med til at hæmme den indre motivation, da eksterne regulativer begrænser medarbejdernes frihed og er med til at mindske medarbejdernes lyst og engagement (Ryan & Deci, 2000).

Eftersom det kan være svært at fremme den indre motivation blandt medarbejdere med en ny implementering, som er med til at ændre på deres arbejdsvaner og traditioner, så er det vigtigt at kunne fremme det som Ryan & Deci betegner for ydre motivation. Denne motivationsform dækker over den handling der udføres, for at opnå opgavens instrumentale værdi og ikke for dens iboende egenskaber (Ibid.).

Den ydre motivation kan variere fra at være passiv adlydende til at være aktiv og selvstændig og processen for denne variation bliver betegnet som *internalisering*. Jo højere internalisering er jo større, bliver vedkommendes engagement og positive selvopfattelse (Ibid.). Kernen i Ryan & Decis motivationsteori er forankret i begrebet autonomi og er den afgørende faktor for om personen er motiveret eller ej. Deres taksonomi over menneskelig motivation beskriver hvordan en medarbejder kan bevæge sig fra at være umotiveret til at være en engagerede selvstændig medarbejder. Dette kan opnås blandt andet ved, at medarbejderne kan identificere sig med de opgaver der udføres.

Sammenspilsdimensionen er derfor vigtigt i denne sammenhæng, for at skabe forbindelsen mellem medarbejderen og arbejdsopgaven. Hvis medarbejderne kan knytte de nye impulser, der opstår fra sammenspillet med den digital betalingsløsning med deres allerede eksisterende skemaer, kan det skabe en sammenhæng mellem deres gamle arbejdsvaner og de nye arbejdsgange. Det kan også være, at medarbejder med mindre IT-erfaring, er nødt til at rekonstruere tidligere erfaringer, for at opnå en bedre forståelse af de nye arbejdsgange. Denne læreproces forudsætter større mental energi, da det kræver at man udfordrer sin tidligere forståelse og gennem refleksioner, danner en nuanceret og korrekt opfattelse af de nye erfaringer (Illeris, 2011).

Isenesættelse af denne type læreproces kræver, at medarbejderne føler sig motiveret og begejstret for den digital betalingsløsning.

Motivationen for den type af processer bliver beskrevet som *integration* af Ryan & Deci, som udgør den sidste type af ydre motivation i deres taksonomi. Det er her, hvor medarbejderen assimilerer opgaven i 'jeg' et. Det sker ved, at medarbejderen har igennem selv-eksaminering og internalisering af opgavens handlinger vurderet at handlingen komplementerer med vedkommendes værdier og behov (Ryan & Deci, 2000). Det vil være med til at ændre medarbejdernes forståelse af den digital betalingsløsning og fremme deres selvbestemmelse, således at de som eksperter på deres område kan finde løsninger på hvordan de kan kombinere deres gamle erfaringer med det nye, så det optimere deres tid med børnene.

For at kunne følge med den digitale udvikling skal de offentlige ansatte have de nødvendige kompetencer og forståelsen for at kunne begå sig digitalt og være omstillingsparat i et omskiftligt samfund. Det er derfor op til den enkelte medarbejder at udvikle sine kompetencer, så de fortsat kan løse deres opgaver på en hensigtsmæssige og tilfredsstillende måde og besidde evnerne til at være løsningsorienteret og handlingsparat i forhold til både prædefineret situationer og under uforudsete situationer, der kan opstå under implementering (Illeris, 2011).

### **7.3 Stabilitet gennem kulturdannelse**

Medarbejdernes tilegnelse af de rigtige kompetencer og handlemåder under de ændret omgivelser, er også afhængigt af de organisatoriske rammer og værdier Københavns Kommune som en organisation er med til at skabe for klubmedarbejderne. I den forbindelse er det vigtigt at forstå hvad kultur er i en organisation og hvordan det er med til at være samlingspunktet for klubbens traditioner, adfærd og værdier således, at medarbejderne kan skabe de rette omstændigheder til at begå sig under nye omgivelser. Kultur er ofte blevet beskrevet ud fra en gruppe menneskers eller en afdelings fællestræk, såsom værdier, traditioner, arbejds- og adfærdsmønstre etc. Edgar H. Schein mener dog at disse begreber ikke er kulturen. Han mener derimod, at kulturen tilføjer to elementer, som også indgår i de ovenstående begreber. Kultur er med til at skabe strukturel stabilitet og er med til at sammenknytte alle elementer til en helhed, der vil udgøre det kerne, som medarbejderne vil forstå ved kultur (Schein, 1994). Kultur dannes således ud fra medarbejdernes adfærdsmønstre altså deres daglig kommunikation med hinanden og i interaktion med deres omgivelser og på et mere psykologisk niveau.

Scheins beskrivelse af hvordan kultur bliver til minder på mange måder om Knud Illeris beskrivelse af læringens fundamentale processer, at læring opstår igennem samspillet med omgivelserne og individets kognitive forfatning. Ligeledes mener Schein, at gruppens psykologiske funktionsduelighed og deres akkumulerede fælles læring, vil danne grundlaget for den kultur der vil opstå. Klubmedarbejdernes tilpasningsevne og udvikling samt deres intern integration vil definere deres daglig funktionsduelighed (Ibid.).

Baseret på vores spørgeskemaundersøgelse så fortrækker 56% af klubberne deres nuværende betalingsløsning fremfor den Digital Betalingsløsning (Bilag 8). Som tidligere beskrevet peger denne adskillende holdning bl.a. på klubbernes måde at håndtere deres betalinger på. De klubber der har fundet en strukturel stabilitet og har defineret arbejdsmønstre for håndtering af deres kontanter vil naturligvis vælge deres egen løsning fremfor Københavns Kommunes betalingsløsning, som vil være ukendt territorium for dem. For at disse klubber skal kunne tilpasse sig og udvikle deres kompetencer kan der være behov for restrukturering af den kultur der allerede er til stede. Ifølge Schein er det hovedsagligt op til lederen at skabe organisationskulturen, som dækker over det klima og den praksis man forsøger at udvikle i forhold til medarbejderne og de skueværdier man ønsker at knytte organisationen med (Schein, 1994).

Det er derfor Københavns Kommunes ansvar at prøve at formidle til klubberne hvad deres missionen er og hvad man ønsker fra klubberne. Kulturdannelse kan siges at være afhængig af den menneskelige stræben efter stabilitet og mening, hvis der er mangel på en fællesidentitet eller der hersker store tvetydighed, så vil kulturen være skrøbelig og hurtigt falde fra hinanden. Da vi spurgte Person RS om han ikke var bekymret, at de ikke havde fået noget at vide om løsningen, så svarede han således, Citat *"Man kan sige at det er en bekymring, at vi medarbejder ikke vide hvad der kommer til at ske. Hvis alt går galt, så vil vi jo bare gøre det vi altid har gjort"* (Person RS, Bilag 6, s. 140). Han udtalt yderligere at de skal have at vide hvad der er på vej og hvad det er systemet kan, da det vil hjælpe dem med at tænke hvordan de kan bruge systemet.

Eftersom Københavns Kommune er ejeren af denne implementering, så betragtes de som lederen og har ansvaret for at formidle de værdier og kompetencer, som de ønsker implementeret sammen med den digitale betalingsløsning. Selvom det er lederen, der skaber organisationskulturen, så er det trods alt en gruppelæreproces, hvor leder- såvel som medarbejderadfærd vil være med til at præge den kultur der bliver dannet.

Baseret på Person As udtalelser så ønsker Københavns Kommune at skabe et fælles system, som sikre at alle klubber overholder lovgivningen, etablere automatiseret processer og mindsker kontantomløbet i klubberne således, at det er i overensstemmelse med Københavns Kommunes retningslinjer og skabe overblik over de børn der har friplads.

Da mange klubber ikke rigtig forstår hvorfor den digital betalingsløsning bliver implementeret, er det ikke ensbetydende med, at løsningen ikke er nødvendigt. Eftersom hver klub har overblik over driften af deres egen klub, så kan de ikke se det helhedsbillede som Københavns Kommune prøver at skabe med den nye teknologi i et forsøg på at standardisere klubbernes drift og gør pengestrømningen ind og ud af klubberne mere målbart. Kulturbegrebet er derfor vigtigt for at skabe en sammenhængskraft blandt medarbejderne så de bedre kan støtte hinanden og skabe mening ud af de nye omgivelser på trods af, at de måske ikke kan forstå forandringerne.

### 7.3.1 Kulturanalyse

Nedbrydning af den nuværende kultur kan være en vanskelig proces, som også kan medføre at medarbejderne vil gøre modstand, især i de klubber der er imod implementering.

For at bedre forstå klubbernes kultur, er det vigtigt først og fremmest at forstå hvor kultur fremtræder henne. Scheins kulturanalyse-model påviser, at kultur fremtræder i tre forskellige niveauer som bliver illustreret i nedenstående model (Schein, 1994).

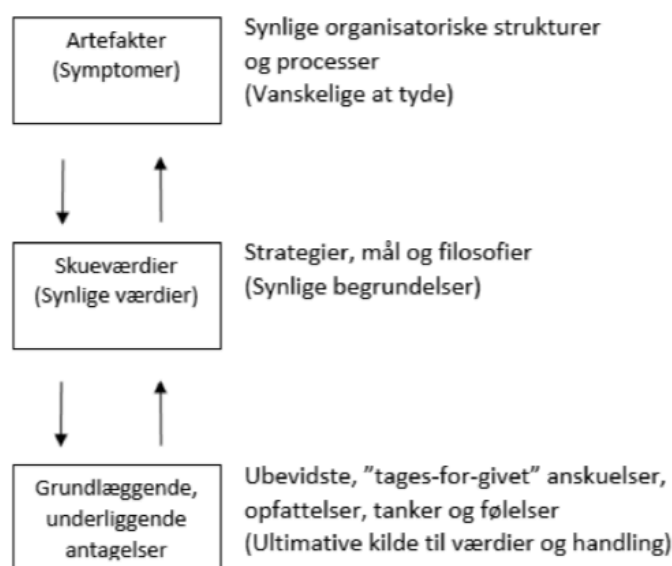


Figure 5 Scheins tre kulturniveauer

Den klub der bliver sat fokus på, er en af de klubber der viser utilfredshed omkring den digital løsning og det er derfor meget interessant at undersøge hvilke årsager, der ligger bag deres utilfredshed. Ud fra vores socialkonstruktivistiske perspektiv er det vigtigt at fremhæve, at den kultur der bliver beskrevet for en enkelt klub, ikke kan bruges som en generel beskrivelse af den kultur, som er til stede i alle klubber i Københavns Kommune. Kulturens fremtrædende og størrelse kan variere i alle de tre niveauer for alle klubber, eftersom klubmedarbejderne har hver deres antagelser og erfaringer som kan have præget deres beslutninger og måde at håndtere klubbens daglig drift på samt de traditioner og værdier de har implementeret i deres klub, baseret på medarbejdernes forforståelse. Således vil deres virkelighed og udfordringer være forskellige i størrelse og prioritering.

## Artefakter

Observation af artefakterne er forholdsvis meget let tilgængeligt, da artefakter kan være de fysiske rammer i klubben eller medarbejdernes arbejdsprocesser, tyding af disse artefakter kan dog være svært da ens tolkning kan blive præget af ens egen forforståelse. Kulturen kan derfor ikke defineres kun ud fra artefakterne men skal ses i sammenhæng med de andre niveauer (Ibid.).

## Håndtering af kontanter

I den udvalgte klub har de en såkaldt ”kiosk”, hvor børnene har mulighed for at købe fødevarer mod betaling, klubben modtager også kontanter. Kontanterne bliver opbevaret i et pengeskab og de overskydende penge bruger de på fællesaktiviteter, som de normalt ikke har råd til. Den mulighed er de rigtig glad for at have og de er derfor utilfredse med, at de mister den mulighed med implementering. Citat fra Person I *”Det er en lille sidegevinst som vi kan bruge til de børn vi har. Med den nye løsning mister vi den her mulighed fordi alle pengene bliver sat i det her kort”* (Person I, Bilag 3, s.123).

Hun udtaler yderligere *”Det er også begrænset hvor mange penge vi får, i det Københavns Kommune holder et stramt budget. Jeg har også hørt at de overskydende penge i børnenes klubkort vil blive fjernet og hvor bliver de fjernet hen?”* (Person I, Bilag 3, s.123).

Manglende retningslinjer for hvordan pengene bliver administreret skaber frustrationer for klubben, eftersom de med nuværende arbejdsgang vide, at pengene er i deres pengeskab med en tilhørende nøgle, som de kan bruge efter deres egen vurdering.

Klubben tilbyder derudover børnene et såkaldt kreativitetskort og har en meget systematiseret fremgangsmåde for håndtering af forældrebetaling og børnenes saldo.

Citat fra Person L *”Vi har det som vi kalder et kreativitetskort. Det er sådan at forældrene kan sætte penge ind på vores konto og så finder jeg dem når jeg kigger på kontoen. Så laver jeg et manuelt klippekort til børnene som de så kan betale med”* (Person L, Bilag 7, s.141).

Person L har også meget svært ved at forestille sig hvordan implementering kommer til at effektivisere hendes arbejde *”Hvis børnene skal have et klubkort der minder om et kreditkort, så skal jeg hele tiden gå ind i systemet for at se hvor mange penge den enkelte har. I min verden går det ligeså hurtigt når jeg åbner mappen og ser hvor mange penge barnet har. Arbejdsmæssigt kan jeg ikke se forskellen”* (Person L, Bilag 7, s.141).

## Skueværdier

Det efterfølgende niveau i Scheins kulturmodel er skueværdier som kan siges, er den strategiske niveau, hvor klubbens arbejdsgange og holdninger er præget af de fastsatte værdier i klubben som klubmedarbejderne forsøger at leve op til. Skueværdier kan også være de løsningsforslag, som bliver besluttet af lederen for håndtering af et problem eller forandring (Schein, 1994).

På klubbens hjemmeside, findes der de værdigrundlag som medarbejderne skal efterleve, hvad forældrene kan forvente af klubben og de fokusområder de har for de unge. De opstillet værdigrundlag fremgår således:

- ◇ *”Sociale relationer – positiv voksenkontakt hver dag”*
- ◇ *”Inklusion og fællesskab – børne-og ungefællesskaber til alle”*
- ◇ *”Sprogindsatsen – muligheder gennem sprog”*
- ◇ *”Forældresamarbejde – forældrepartnerskab”*
- ◇ *”Sammenhæng – også i overgange”* (Amager-Nordøst, 2019)

Klubbens værdigrundlag har fokus både på børn og unges personlige udvikling, men også på et tættere samarbejde med forældrene samt evnen til at skabe sammenhæng i overgangsfaser som kan opstå på baggrund af en implementering.

Københavns Kommunes implementering af den digitale betalingsløsning er ligeledes i linje med visionen fra den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020.

*Vision: Offentlig digitalisering skaber værdi, vækst og effektivisering og fastholder danskernes tillid til det digitale samfund”* (Regeringen, 2016, s. 14).

Visionen bliver efterfulgt af tre fokusområder

- ◇ *”En brugervenlig og overskuelig digital offentlig sektor”*
- ◇ *”Bedre brug af data og hurtigere sagsbehandling”*
- ◇ *”Bedre og mere sammenhængende velfærd”* (Regeringen, 2016, s. 20).

Visionen samt fokusområderne er meget baseret på at effektivisere de nuværende arbejdsopgaver og behandlingen af de data der bliver produceret i de offentlige institutioner samt dannelse af en homogen offentlige sektor, hvor de data der bliver produceret kan anvendes på tværs af offentlige sektorer, hvis nødvendigt. Klubbens værdigrundlag og den offentlige sektors vision er altså skueværdier, som er interessante at undersøge, fordi de giver anledning til tvetydigheder.



Klubbens skueværdier fokuser meget på børn og unges sociale udvikling, hvorimod den offentlige sektors vision og fokusområder fokuser primært på effektivisering og behandling af data. Visionen og de tre fokusområder skaber også nogle udfordringer for klubbens værdigrundlag og gør det svære for medarbejderne at efterleve.

### 7.3.2 Mere pædagogik og frihed

Som det fremgår af klubbens første værdigrundlag med positiv voksenkontakt, så ønsker medarbejderne at tilbringe det meste af deres tid med børnene og de viser bekymring for, at den nye teknologi vil tage mere af deres tid med børnene.

*Citat Person L: "Jeg kan ikke være en pædagog og klubmedarbejder hvis jeg skal sidde foran en computer og bruge meget tid på at finde rundt i systemerne"* (Person L, Bilag 7, s.142).

Person I understreget det samme bekymring *"Vi har 85 børn og til maj får vi yderligere 55 børn, så vi vil få rigtig mange børn og de skal alle sammen bippes og så kommer vi væk fra vores pædagogiske arbejde"* (Person I, Bilag 3, s.124).

Derudover skaber effektiv databehandling øget kontrol over klubbernes finanser som vanskeliggør, at klubben kan tilbyde de samme fællesaktiviteter for børnene, som de kan på nuværende tidspunkt, fordi de ikke længere vil have ansvaret for de overskydende penge. Hvilket var noget som Person A også fremhævede *"Hvis klubben tidligere ikke brugte pengene så brugt de pengene på noget andet. Økonomisk er der andre incitamenter og strukturer der gør at klubberne mister noget frihed"* (Person A, Bilag 1, s.116).

Det skaber nogle uoverensstemmelser mellem klubbens skueværdier og artefakter, som klubmedarbejderne viser stor utilfredshed med. De føler at det begrænser deres muligheder for at skabe et fælleskab med børnene.

Værdierne 'sammenhæng – også i overgang' og 'forældresamarbejde' er noget som klubben kan have svært ved at håndtere da, de mener at den information de har fået om implementering og løsningen er utilstrækkeligt. De har svært ved at danne sig en forståelse af hvordan det vil påvirke deres hverdag og hvad meningen er med implementering, da efter deres overbevisning så løser den ikke et problem men er med til at skabe et. Deres manglende viden medfører også, at de ikke kan informere forældrene, fordi de ikke har den tilstrækkelige viden til at kunne besvar forældrenes spørgsmål.

Citat fra Person I *”Der er rigtige mange spekulationer fordi vi ikke har fået en rigtig detaljeret vejledning omkring hvordan systemet virker og hvordan det helt præcist kommer til at påvirke vores arbejdsdag”* (Person I, Bilag 3, s.125). Ligeledes giver Person L udtryk for, at det er typisk at de ikke får noget at vide og har før erfaret at de ofte får opgaver uden, at de får de nødvendige informationer.

### **Grundlæggende antagelser**

Det sidste niveau i Scheins kulturanalyse model er det niveau, hvor artefakterne og skueværdierne er blevet forankret i selve personligheden og derfor forekommer ubevidst. De kan være rodfastet så dybt i personligheden, at enhver form for forandring, der påvirker deres overbevisning kan virke uforståeligt eller noget der ikke kan udfordres. Ifølge Schein kan man analysere de grundlæggende værdier ved at observere og forstå artefakterne og skueværdierne (Schein, 1994).

### **Medarbejdernes praktiske know-how fremfor Kommunens selvstændige projekter**

Medarbejderne viser større tillid til deres egne arbejdsgange og erfaringer fremfor de projekter og arbejdsopgaver, som Københavns Kommune implementerer. Deres overbevisning kommer delvis af deres store succes med håndtering af pengene og delvis af deres dårlige erfaringer med Københavns Kommunes tidligere projekter. Person L har 25 års erfaring inden for pædagogisk arbejde i klubber og hendes fremgangsmåde med at håndtere pengene kommer fra hendes tidligere klub, som hun har taget med videre til sin nuværende klub. Denne fremgangs måde er derfor dybt forankret i hendes personlighed og disse implicite antagelser er med til at præge hendes adfærd og opfattelse i forhold til håndtering af kontanter.

Ved udvikling af sådan et sæt af integreret antagelser, som Schein kalder for tankeverden, vil vedkommende føle sig meget tilpas med de personer, der deler de samme antagelser. Omvendt kan de føle sig utilpas og sårbart i situationer, som afviger fra deres antagelser eller ikke forstår meningen bag de ændringer, der kan være gældende (Ibid.).

Person L udtalte følgende, da vi spurgte hvad hun ønskede at opnå med den nye digital betalingsløsning *”Jeg ved ikke helt hvad vi kommer til at opnå...Vi har i forvejen styre på hvem der har fuld friplads og hvem der har delvis, så jeg kan ikke se hvad løsningen kan”* (Person L, Bilag 7, s.143).

Hun har også svært ved at forstille sig at den nye løsning vil være lige så detaljeret og god til at skabe overblik som deres nuværende arbejdsgang. Citat *"Jeg kan slet ikke forstille mig lige meget hvilke systemer man laver i dag, så tror jeg ikke på, at man kan skrive i det digitale system andet end at det er "kreativt". Jeg tror ikke vi kan registrere hvilke specifikke materialer ens barn har brugt i "krea"* (Person L, Bilag 7, s.145). Denne opfattelse kan være præget af, at deres manglende viden omkring løsningens tekniske funktioner og manglende erfaring med løsningen medfører, at de ikke tror på ledelsens beslutning om implementering af den digital betalingsløsning, vil være til en hjælp.

Schein mener at enhver form for løsning der bliver artikulert fra ledelsen vil blive mødt med skepsis og modstand hvis det er udenfor medarbejdernes fællesviden og derfor får løsningen kun en værdimæssig status. Det kræver nemlig som Perosn I udtaler det *"Vi skal prøve systemet af først, før vi kan se om det effektiviserer vores arbejde"* (Person I, Bilag 3, s.126). Løsningen skal således igennem en *transformationsproces*, hvor det er afhængigt af at løsning er succesfuldt og medarbejderne har en fælles opfattelse af denne succes før det kan blive betragtet som en antagelse og bliver en integreret del af deres arbejdsprocesser og således betragtet som en realitet (Schein, 1994).

Medarbejdernes dårlig erfaring med tidligere implementeringsprojekter har også været med til at præge deres opfattelse af digital betalingsløsning. De har tidligere deltaget i et kursus for anvendelsen af et IT-system ved navn Kvantum, som er det platform, de køber deres råvarer og materialer fra, hvilket var en meget dårlig oplevelse for begge personer. De virker derfor mere påpasselige med at være al for optimistiske med løsningen. Citat fra Person I om hendes oplevelse af kurset fra Kvantum *"Det nytter ikke noget, at der kommer en person ud til os teamkoordinatorer og fortæller os om en løsning, uden at vi selv får muligheden for at afprøve det"* (Person I, Bilag 3, s.126). Ydermere føler person L i løbet af hendes 25 års karrier, at hun har set mange IT-projekter mislykkes af forskellige årsager og det har påvirket hendes tro på dem der træffer disse beslutninger og har fået den opfattelse, at dem der tilrettelægger disse implementeringer ofte ikke vide hvordan virkeligheden rent faktisk er i klubberne. Citat fra Person L *"Jeg kunne godt tænke mig, at dem der sidder og bestemmer skal komme forbi i institutionerne, så de kan se hvordan hverdagene er før de kan tilrettelægge planer for hvordan vi skal arbejde. Det kunne være, at der var nogen på gulvet der kunne komme med ideer som var mere praktisk"* (Person L, Bilag 7, s.144).

Hun udtalte yderligere *"Jeg har jo oplevet et par gang nu hvor der er blevet udviklet noget nyt og når det så er blevet sat i drift, så virker det ikke optimalt"* (Person L, Bilag 7, s.144).

Deres grundlæggende antagelse overfor implementeringsprocessen og ledelsen er derfor præget af deres tidligere dårlige oplevelser og betragter den digitale betalingsløsning, som blot det seneste initiativ blandt mange. De føler, at ledelsen vil have undgået mange problemer, hvis de blot havde kommunikeret og inddraget institutionerne, for at kortlægge deres reale behov og dermed udarbejdet et fælles løsningsforslag.

# Diskussion

## 8. Diskussion

Med udgangspunktet i projektets analyse af hvordan fritids- og ungdomsklubberne i Københavns Kommune vil blive påvirket af de forandringer, som digital betalingsløsning kommer til at skabe og hvilke fænomener klubberne skal være særlige opmærksomme på under implementeringsprocessen, ønsker vi i dette kapitel at diskutere de centrale synsvinkler, som gør sig gældende i vores undersøgelse.

### **Forandring og kommunikation**

Forinden igangsættelse af digital betalingsløsning projektet, havde Børne- og Ungdomsforvaltningen foretaget en undersøgelse som påviste, at klubberne var nødt til at have en ny og moderne betalingsløsning. Børne- og Ungdomsforvaltningen fandt frem til, at klubberne oplevede udfordringer ved håndteringen af betalingerne og samtidigt, kunne forvaltningen godt se, at klubberne ikke var særlige gode til at indarbejde sig efter Københavns Kommunes krav. Vores undersøgelse viser, at lidt over 50 % af klubberne ønsker at beholde deres nuværende løsninger. Det skyldes muligvis, at det er kun en tredjedel af fritids- og ungdomsklubbernes teamkoordinatorer, der har besvaret spørgeskemaet. Vores resultat kunne derfor have set anderledes ud i tilfælde af, hvis flere teamkoordinatorer havde besvarede spørgeskemaet. Vi besluttede ikke at sende en påmindelsesmail til teamkoordinatorerne, eftersom vi vurderet, at teamkoordinatorerne havde travlt på grund af omstrukturering af deres organisatoriske struktur.

Klubmedarbejdernes valg af deres nuværende løsninger fremfor digital betalingsløsning skal ses i sammenhæng med, at fritids- og ungdomsklubbernes medarbejdere såvel som de fleste af institutionsledere i forvejen ikke er velinformeret omkring hvad digital betalingsløsning omhandler. Mange af fritids- og ungdomsklubberne savner derfor forståelse for hvorfor digital betalingsløsning skal implementeres i alle deres klubber og kan derfor have svært ved forholde sig til spørgeskemaet. Den manglende information kan også skyldes, at Børne- og Ungdomsforvaltnings opfattelse er baseret på deres holdning i forhold til digital betalingsløsning er den bedste løsning og derfor vil klubmedarbejderne allerede i opstartsfasen se fordelene af digital betalingsløsning.

Set ud fra eksempelvis Kotters ottetrins forandringsmodel (Kotter, 1999), så lægger teorien blandt andet op til, at de enkelte medarbejdere skal være indforstået med de visioner, som gør sig gældende, når man indfører nye forandringer, idet det opmuntrer medarbejderne til at handle.

Inddragelsen af Kotters forandringsteori har bidraget med at målrette vores gennemgang af Københavns Kommunes tilgang til implementeringsprojektet set fra et ledelsesperspektiv. Ligeledes bidrager Scharmers Teori U (Nielsen, Chone, Stubberup, & Hildebrandt, 2012) med et forandringsledelsesperspektiv, som adskiller sig fra Kotters forandringsteori. Scharmer ser forandringsprocessen som en gennemgående proces, hvorimod Kotter ser forandringsprocessen som en engangshændelse. Inddragelsen af begge teorier har været med til at nuancere vores syn på implementeringsprojektet og ændret vores opfattelse fra at se digital betalingsløsning, som et endelige projekt til at indse, at løsningen implementeres og videreudvikles, således den tilpasser sig den virkelighed, der skabes af de nye omstændigheder.

### **Medarbejdernes holdninger**

Før vi startede med at kontakte vores respondenter, overvejede vi hvilke klubber vi skulle tage kontakt til, for at skabe en empiriindsamling med en bred nuancering og variation af holdninger omkring digital betalingsløsning. Vi valgte derfor klubber i udsatte områder samt klubber i rolige kvarterer. Vi baserede vores valg på vores hypotese om, at klubber i udsatte områder vil typisk være dem, der vil være imod den digitale betalingsløsning, fordi efter vores overbevisning, så har forældrene dårlige IT-kundskaber i udsatte områder. De vil derfor få svært ved at håndtere den nye betalingsløsning og dermed besværliggøre klubmedarbejdernes arbejde yderligere. Vores antagelse kan siges, at have været rigtigt i forhold til forældrenes dårlige IT-kundskaber i udsatte områder, da alle vores respondenter kunne erkende, at forældrene enten ikke kunne håndtere IT eller at mange havde fravalgt NemID. Til vores overraskelse så var medarbejderne tværtimod rolige omkring implementering på trods af forældrenes IT-kundskaber og var overbevidst om, at de vil finde en måde at håndtere problemet. Medarbejdernes holdninger fra netop denne fritids- og ungdomsklub var delvis præget af, at de alle sammen havde en IT-baggrund og derfor var de begejstrede for den digitale betalingsløsning. Deres overbevisning og begejstring kunne også være resultatet af, at de alle sammen var overbevist om den teknologiske udvikling og derfor så implementering som det næste skridt for videreudviklingen af den offentlige sektor. Det kunne have været interessant at have kontaktet en anden klub i et udsat område, hvor medarbejderne ikke havde en IT-baggrund og undersøge om deres holdninger vil være det samme, hvis ikke hvorfor er deres holdninger anderledes?

De fleste af vores respondenter var af den yngre generation og var mere eller mindre vokset op med IT og kendte ikke til en verden uden IT. Det var derfor meget interessant at høre på de mere erfarne klubmedarbejders holdninger omkring den digital betalingsløsning. Vores antagelse var, at fordi den ældre generation ikke har haft de samme oplevelser med IT og har prøvet at leve i en verden uden IT, så vil de være mere tilbageholdende og være IT skræmte. Under vores interview med Person L, udtrykte hun stor utilfredshed med implementering af digital betalingsløsning, men undervejs kom vi frem til, at hendes utilfredshed ikke var baseret på manglende IT-kundskaber eller en stædighed på at fastholde forældet og tidskrævende arbejdsprocesser. Hendes utilfredshed var bl.a. præget af hendes utallige dårlige oplevelser med Københavns Kommunes dårlige og efter hendes opfattelse meningsløse projekter, der blev implementeret og som kort efter blev trukket tilbage igen. Hendes holdninger var derfor mere rettet på Københavns Kommunes arbejdsprocesser og deres mange mislykket projekter end på selve den digital betalingsløsning som et nyt system. Det gav stof til eftertanke at høre, hvordan tidligere dårlige oplevelser også kan præge fremtidige projekter, hvilket også vil påvirke deres motivation og drive for at interagere med den nye løsning, fordi de kan have den opfattelse af, at det måske alligevel ikke bliver til noget ligesom tidligere projekter.

### **Analyse af medarbejdernes antagelser**

Valget af den socialkonstruktivistiske tilgang var essentielt for dette projekt, da det gav også mulighed for at forstå de forskellige medarbejders holdninger og komme dybere ind i deres oplevelser og danne os et billede af, hvorfor de har dannet sig de antagelser, som de har. Vi var overbevist om, at der vil være forskellige holdninger til implementering af den digitale betalingsløsning, og at Københavns Kommunes syn på klubmedarbejdernes arbejdsgange også vil være anderledes end den måde klubmedarbejderne selv forstår deres arbejdsgange. Det som vi ikke vidste var, hvorfor der eksisterede den her skævvridning bag deres syn på de fysiske rammer i klubberne også blandt klubmedarbejderne selv fra de forskellige klubber. Eftersom retningslinjerne var blevet defineret af Københavns Kommune og infrastrukturen i klubberne var på plads til at kunne håndtere betalinger fra børn og unge.



For at belyse denne undring kombineret vi vores socialkonstruktivistiske perspektiv med kulturbegrebet (Schein, 1994). Det muliggjorde, at ikke nok med at vi kunne analysere dybere i vores respondents oplevelser, men også i de omgivelser de befandt sig i og dermed kunne vi skabe en sammenhæng mellem deres omgivelser og de dybere liggende antagelser, som deres arbejdsgange er baseret på. I forlængelse af kulturbegrebet (Schein, 1994) og kompetencebegrebet (Illeris, 2011), valgte vi at inddrage Ryan og Decis motivationsteori (Ryan og Deci, 2000), som et gennemgående element i hele projektet. Eftersom motivation var en afgørende faktor for begge teorier, så vi det som en nødvendighed at bedre forstå motivationsbegrebet og hvordan den fremtræder hos klubmedarbejder, for at bedre vurdere deres tilegnelsesevne overfor ny læring og for omstrukturering af deres organisationskultur.

# Konklusion

## 9. Konklusion

Projektet har haft til formål at belyse de påvirkninger implementering af digital betalingsløsning vil skabe for fritids- og ungdomsklubberne i Københavns Kommune samt hvilke indflydelse løsningen kan få for klubbernes organisationskultur og hvorvidt påvirkningerne vil få indflydelse på medarbejdernes motivation og viljen til at omstille sig. I den anledning har det derfor været relevant at finde frem til, hvorfor Københavns kommune ønsker at implementere den ovennævnte løsning. I forlængelse af projektets problemformulering har der også været et fokus på fritids- og ungdomsklubbernes eksisterende betalingssystemer og de udfordringer klubberne oplever. Baseret på vores undersøgelse ønsker Københavns Kommune i overensstemmelse med den fællesoffentlige digitaliseringsstrategis vision at skabe et fælles system, som kan effektivisere administrering af Kommunens fritids- og ungdomsklubbets drift således, at de overholder Københavns Kommunes retningslinjer. Løsningen vil derudover være med til at automatisere nogle arbejdsprocesser i forhold til kontanthåndtering og skabe overblik for de børn, der har friplads i klubberne. Ligeledes er implementering af digital betalingsløsning et forsøg på at realisere Københavns Kommunes vision at udfase kontanterne og standardisere klubbernes arbejdsprocesser.

Vi har dog fundet frem til, at der eksisterer vidt forskellige holdninger om, hvorvidt fritids- og ungdomsklubberne foretrækker deres nuværende løsninger eller digital betalingsløsning. Dette kan hænge sammen med, at mange af klubberne ikke har fået de nødvendige informationer omkring hvad digital betalingsløsning er for en størrelse. De fleste af klubberne er derfor ikke indforstået med, hvilke typer af opgaver der vil bortfalde og de nye opgaver der vil opstå, når løsningen bliver implementeret. Københavns Kommune har derudover heller ikke været særlig gode, til at informere teamkoordinatorerne og de øvrige medarbejdere om deres rolle som kommende lokaladministratorer, når digital betalingsløsning bliver implementeret.

Eftersom Københavns Kommunes forståelse af klubbernes evner og organisation er baseret på hvad de tror klubberne kan og deres egne forventninger til den digital betalingsløsning, skaber et skævt billede over klubbernes faktiske arbejdsprocesser og deres IT-kundskaber.

For at kunne udvikle klubmedarbejdernes kompetencer således, at de er parate til at operere den digital betalingsløsning, så kræver det, at de får de nødvendige informationer om løsningen og hvordan den skal håndteres rent teknisk. Den manglende kommunikation har påvirket medarbejderne sådan, at de mener, at de bliver overset og ikke længere kan arbejde selvstændigt.

Denne faktor er vigtigt at pointere, da det påvirker deres motivation og drivkraft til at omstille sig til forandringerne og det er derfor vigtigt at skabe en dialog mellem Københavns Kommune og klubberne, således at klubberne får de nødvendige informationer og instrukser for, hvordan implementering kommer til at forgå, samtidig vil Københavns Kommune få en bedre indsigt i klubbernes arbejdsprocesser og holdninger. Det manglende samspil med produktet er også en væsentlig faktor for de klubber, der udviser utilfredshed. De ønsker en større indsats fra Københavns Kommune til at inddrage dem i implementeringsprocessen. Ved at overdrage noget af ansvaret til klubberne vil være med til at fremme medarbejdernes lyst og selvstændighed, så de som eksperter på deres område kan finde nye måder at integrere de nye arbejdsprocesser med deres nuværende arbejdsprocesser for at effektivisere deres arbejde bedst muligt.

For at skabe innovative forandringer, der imødekommer de udfordringer, som finder sted i fritids- og ungdomsklubberne, kræves der derfor, at problemstillingerne ikke kan løses med den samme bevidsthed, som problemerne er skabt af. På baggrund af dette kan vi endvidere konkludere, at Børne- og Ungdomsforvaltningen forsøger så vidt som muligt at se og sanse samt at være tilstede på nye måder. Således at Børne- og Ungdomsforvaltningen kan udvikle passende visioner for fremtiden, så de bedre kan omstille sig til den teknologiske udvikling. Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune er overbevist om, at implementeringen af digital betalingsløsning er den første fase og der er store muligheder for videreudvikling af produktet.

Yderligere kan der konkluderes, at klubbernes tilbageholdenhed er bl.a. baseret på det faktum, at implementering vil ændre på deres nuværende arbejdskultur. Eftersom den nye løsning er fortsat ukendt for dem, kan de ikke danne sig et overblik over, hvorfor løsningen skal implementeres. For at medarbejderne kan forankre forandringerne, er det nødvendigt for dem, at de kan se meningen og forstå forandringerne, således at de kan opnå stabilitet i deres meningsdannelse og i deres arbejdsprocesser.

# Referenceliste

## 10. Referenceliste

- Andersen, L. B., Hansen, K. M., & Klemmensen, R. (2012). *Metoder i statskundskab*. Hans Reitzels Forlags.
- Amager-Nordøst, F. (2019). Hentet fra Fritidscenter Amager Nordøst. Københavns Kommunes hjemmeside: <http://fc-amagernordost.kbhbarn.kk.dk>
- borger.dk. (u.d.). borger.dk. Hentede 15. April 2019 fra <https://www.borger.dk/familie-og-boern/Boernepasning/Oekonomisk-fripladstilskud-soeskendetilskud-og-andre-tilskud>
- Finansrådet, D. I., Finansforbundet, Djøf, & C. F. (2015). *Danmark – Det mest digitale land i verden*. Finansrådet.
- Flyvbjerg, B. (2006). *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. SAGE Publications.
- Flyvbjerg, B. (2010). *Fem misforståelser om casestudiet*. I L. Tanggaard, & S. Brinkmann. Hans Reitzels Forlag.
- Høgsbro, K. (2008). *Kvalitative metoder i forskning og evaluering*. København: AKF.
- Illeris, K. (2011). *Kompetence: Hvad, hvorfor, hvordan?* Samfundslitteratur.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.
- Juul, S., & Pedersen, K. B. (2012). *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - en indføring*. Hans Reitzels Forlag.
- Juul, S., Pedersen, K. B., Gilje, N., Nielsen, P., Hansen, A. D., Hansen, H. B., et al. (2012). *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - en indføring*. Hans Reitzels Forlag.
- Jørnø, M. L. (2014). *Videnskabsteori for praktikere - kvalitative og kvantitative metoder* (1 udg.). Hans Reitzels Forlag.
- K. L., D. R., & Personalestyrelsen. (2007). *God adfærd i det offentlige*. Albertslund: Schultz Distribution.
- kommune, K. (2015). *Klynge- og netværksstruktur*. Hentede 18. Februar 2019 fra <https://www.kk.dk/indhold/borgerrepraesentationens-modemateriale/10122015/edoc-agenda/a4a8251c-bf9e-4920-8fba-61391157d364/09d619fe-341f-41fa-a215-5a8f5da23e91>
- kommune, K. (u.d.). *Københavns kommune*. Hentede 18. Februar 2019 fra <https://www.kk.dk/>
- Kotter, J. P. (1999). *I spidsen for forandringer* (1 udg.). Peter Asschenfeldts nye Forlag.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag.
- Marckmann, B., Hansen, N.-H. M., & Nørregård-Nielsen, E. (2011). *Spørgeskemaer i virkeligheden*. Samfundslitteratur.
- Nationalbank, B. -D. (2016). *Rapport om kontanternes rolle i samfundet*. København K: Danmarks Nationalbank.
- Nationalbank, D. (2011). *Omkostninger ved betalinger i Danmark*. Rosendahls - Schultz Grafisk A/S.
- Nielsen, M. I., Chone, E. J., Stubberup, M., & Hildebrandt, S. (2012). *Introduktion til teori U*. Gyldendal Business Forlag.
- Nygaard, C. (2013). *Samfundsvidenskabelige analysemetoder* (2 udg.). Frederiksberg C: Samfundslitteratur Forlag.
- Q. M., & Microsoft. (2018). *Digital transformation i offentlig sektor*. QVARTZ.
- Scharmer, C. O. (2017). *Teori U : lederskab der åbner fremtiden* (2. udgave udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Regeringen, K. L., & D. R. (2007). *Strategi for digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010*. Albertslund: Schultz Grafisk A/S.
- Regeringen, KL, & Regioner, D. (2011). *Den digitale vej til fremtidens velfærd*. Rosendahls - Schultz Distribution.
- Regeringen, KL, & Regioner, D. (2016). *Et stærkere og mere trygt digitalt samfund*. Digitaliseringsstyrelsen.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. Contemporary Educational Psychology
- Rønn, C. (2006). *Almen videnskabsteori*. Akademisk Forlag.
- Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. Valmuen.
- Sepstrup, P. (2002). *En undersøgelse viser... Om at bruge kvantitative undersøgelser uden at snyde sig selv eller andre*. Hans Reitzels Forlags.
- Serovich, J. M., Oliver, D. G., & Mason, T. L. (2005). *Constraints and Opportunities with Interview Transcription*. Southern Sociological Society.

# Bilagsoversigt



## **11. Bilagsoversigt**

**Bilag 1:** Interview med Person A

**Bilag 2:** Interview med Person M

**Bilag 3:** Interview med Person I

**Bilag 4:** Interview med Person K

**Bilag 5:** Interview med Person G

**Bilag 6:** Interview med Person RS

**Bilag 7:** Interview med Person L

**Bilag 8:** Spørgeskemaundersøgelse til teamkoordinator i fritids- og ungdomsklubber

**Bilag 9:** Spørgeskemaundersøgelse til børn og unge

**Bilag 10:** Tematisering

## **Bilag 1: Interview med person A**

**Forvaltning:** Børne- og Ungdomsforvaltning i København kommune.

**S: Sohrab**

**R: Robert**

**A: Person A**

---

**R: Hvad fik jer til at bevæge jer hen imod implementering af en fælles digital løsning i fritids- og ungdomsklubberne?**

**A:** Vi gik i gang med det, fordi fritids- og ungdomsklubber altid har haft problemer med at håndtere penge som de får af de unge, og som de ligger i pengekassen. Det er noget der er blevet identificeret ved flere lejligheder. Det var noget som var efterspurgt i marked, efter vi fandt ud af, at flere leverandører begyndte med at sælge forskellige løsninger til klubberne. Vi kunne så se, at leverandørerne ikke overholdte kravene i forhold til København kommunes lovgivning. Vi besluttede derfor at lave et fælles system. Vi ønskede et fælles system for at sikre, at alle klubber kunne overholde lovgivning. Vi havde en klar formodning, at det ikke overholdte lovgivning.

**S: Har I haft en klar opfattelse af, hvad I ønsker med implementering af Digital Betalingsløsning på Klubområdet, samt hvorfor I ønsker at implementere det?**

**A:** Vi vil helt konkret mindske den administration, der er ved håndtering af kontanter. Nogle klubber havde pengekasser, hvor de var principielt nødt til at tælle pengene op hver dag og derefter afleverer til banken. Derefter skulle indtægterne bogføres i vores økonomi system. Det er noget som skulle gøres manuelt. Klubberne skulle hele tiden afstemme det børnene havde købt i forhold til de ting fritids- og ungdomsklubberne havde solgt. Så det er en ret tungt proces. Så vi havde faktisk en meget klar plan for hvad vi vil gøre. Vores fokus var at sikre at administrationen af pengene stemmer overens med København kommunes retningslinjer.

**R: Forstod I problemerne til bunds, inden I gik i gang med at implementere løsningen?**

**A:** Ja, det regnede vi med fordi vi gerne vil sikre at klubberne skal overholde retningslinjerne. Vi ønskede også at håndtere økonomisk friplads. Vi vil gerne automatisere økonomisk friplads for at sikre os at børnene i vores kommune fik den økonomiske hjælp i klubberne som de var berettiget til. Vi havde en klar opfattelse af, at det gjorde de ikke tidligere. Så vi er nødt til at lave automatiserede processer, hvor vi tildeler pengene. Det vi ikke helt forstod, var at den proces om hvornår man må

tildele pengene. Økonomisk friplads er nemlig baseret på forældrenes indkomstregistret. Det betyder, at de forældre som ikke tjener meget, skal selvfølgelig betale mindre. Ændre forældrenes indkomst, så skal beløbet ændres også. Denne regel gælder faktisk også når et barn køber en banan til 4. kr. Så vi var nød til at træffe beslutninger om, hvordan vi skal tolke de her regler.

**S: Har I defineret rollerne klart og tydeligt, i forhold til hvem der har ansvaret for hvad, da I gik i gang med implementering af løsningen?**

**A:** Rollen har ikke været defineret så klart og tydeligt hvis man kan sige det sådan. Der er nemlig to roller i det. Der er en rolle, at man skal købe et IT system som skal fungere, og så er der en rolle i at sikre sig at kommunens penge skal håndteres rigtigt, hvor midlerne bliver distribueret rigtigt. Det ikke brugte midler skal nemlig komme tilbage til kommunen. Løsning som er digital er nemlig IT tung, hvor derimod at lave controlling over penge, er noget økonomisk. De to ting hænger alligevel sammen. Men det økonomiske har vist sig at være meget større end det der var forventet. Der er meget bevågenhed omkring det. Revision skal have teknisk styre på pengene. Når vi kigger tilbage på det, så har tingene måske ikke været helt klart defineret.

**R: Har i afsat en realistisk tidsramme?**

**A:** Vi har ikke haft en realistisk tidsramme, fordi vi havde brug for at finde den rette leverandør, der kunne forstå hvad vi vil have med digital betalingsløsning. Vi har udskudt vores implementeringsramme fordi, vi alligevel ikke har fået helt styre på tingene. Vi skal have afklaret tingene, hvor nogle forandringsprocesser skal omskrives fuldstændigt.

**S: Kan du som medarbejder i Børne- og Ungdomsforvaltning godt se, hvad er det højeste I kan opnå med implementering af Digital betalingsløsningen?**

**A:** Det højeste opnåelige potentielle er, at vi ikke skal have kontanter i klubberne. Ingen kontanter skal ligge og flyde i klubberne. Københavns kommune har jo den vision, om at udfase kontanter i vores organisationer. Andre kommuner har også den samme vision.

**R: Kan du desuden se andre muligheder som endnu ikke har taget form?**

**A:** Jeg ser en helt klart potentielle i denne løsning, fordi i dag har vi en mad bestiller system som dybet set har den samme funktionalitet. Ud fra borger perspektiv giver det mere mening, at denne løsning integreres i digital betalingsløsning. Derudover ønsker vi at forældre kan følge med i hvad

deres børn bruger penge på i klubberne, via den samme portal som når de logger på, for at indsætte penge i deres klubkort.

**S: Er jeres målsætning og vision blevet tydeligere omkring hvordan betalingerne kommer til at fungere i fritids- og ungdomsklubberne i Københavns kommune?**

**A:** Måske ikke helt. Projektet startede i ca. 2015 og visionen tager udgangspunkt fra dengang. Vi har ikke ændret på det. Vi har bare ændret på fokuset. Vi fokuserer mere på personfølsomme data i dag. Der skal være styring over administrationen med sådan noget.

**R: Synes du at forældre i mindre ressourcestærke områder kan anvende den nye digital betalingsløsning?**

**A:** Vi har gjort det sådan, at et barn på økonomisk friplads, ikke behøver at have sin forældre til at logge ind i systemet og oprette barnet til at have et klubkort og derefter optanke klubkortet. Klubberne har fået lov til at oprette de børn som har forældre der ikke kan hjælpe dem. Klubberne kan godt gå uden om "den dovne far" og beskytte barnet på den måde. Ansvarer ligger så i det pædagogiske, hvor klubberne skal lære børnene at prioriterer deres penge rigtigt, fordi at de fremover skal betale med et klubkort. Børnene skal lære at bruge pengene, sådan så de har penge til hele måneden. Der ligger et pædagogisk princip, i det at varetage og have penge.

**S: Har I ud fra jeres erfaring fundet frem til det konkrete fysiske produkt?**

**A:** Det er et standardprodukt. Det har aldrig været til diskussion, fordi det er en NFC-teknologi. Vi endt dog i en situation hvor vi fik printet omkring 10000 klubkort, som alligevel ikke skulle bruges. Fotoet i klubkortet, indeholdt blandt andet en tegning af en maskinpistol bag et skateboard og det skal vi i kommunen ikke have. Vi måtte derfor printe 10000 nye kort, hvor vi har fjernet maskinpistolen fra kortet.

**R: Kommer digitalbetalingsløsning til at blive implementeret i alle fritids- og ungdomsklubber i Københavns kommune?**

**A:** I alle kommunale. Vi har den udfordring i Københavns kommune at selvejende er selvejende og de bestemmer selv hvad de skal bruge. Vi tror at løsningen vil virke rigtig godt selv for selvejende. Der er bare nogen problemer, fordi den måde vi skal implementere på, så skal oplysningerne ikke gå ned i Københavns lønsystem, det skal gå ind i den selvejende enheds lønsystem. Det er den

selvejendes system måske ikke sat op til at kunne finde ud af. Vi overvejer nu hvordan en selvejende kan bruge systemet, og vi vil gerne have at den selvejende bruger den. Vi vil jo rigtig gerne have, at de bruger løsningen, men der er bare andre forudsætninger for en selvejende klub.

**S: Er alle klubber glad for løsningen?**

**A:** Nej det er de ikke. Der er nogen der mener, at de ikke gider bruge den og at de har en bedre løsning. Men det er ikke rigtigt, for vi er igang med at lave en rigtig rigtig god løsning og de løsninger vi har set hos klubberne, er ikke særlige gode. De kan ofte ikke se hvorfor deres løsning ikke er særlig god. Så er der også andre ting, at vi automatiserer andre processer omkring det at give pengene til børnene i stedet for klubberne som det foregår nu. Det betyder også hvis børnene ikke bruger pengene så ryger pengene tilbage til kommunen, hvis klubben tidligere ikke brugte pengene så brugt de pengene på noget andet. Økonomisk er der andre incitament og strukturer der gør at klubberne mister noget frihed. Det kan nogen klubber være rigtig ked af. Der har været meget store forskel på hvor mange penge klubberne modtog for udsatte borger, meget store forskel. Der var nogen klubber der hævdede 600 per barn og så var der nogen der hævdede 100 kr. per barn om måned. Man kan forstille sig at nogle klubber synes at med vores nye løsning hvor man får 140 kr. per barn om måneden hvis der er fuld friplads, at det ikke er jordens bedste løsning. Så der er nogle økonomiske incitament der gør ved at lave en one size fits all, så vil mange få det bedre. Vores beregning på hvor mange penge et barn skal have er taget ud fra et gennemsnits tal på alle klubber, Men der var jo nogen klubber der hævdede 600 kr. per barn og de synes jo sjovt nok at det formentligt ikke er det bedste løsning.

**R: Kan klubbernes utilfredshed også komme fra, at klubberne er bange for at deres medarbejder ikke vil kunne håndtere den nye løsning?**

**A:** Det tror jeg ikke, for på mange måder hjælper den nye løsning klubberne fordi mange af tingene bliver oprettet automatisk, altså alle børn bliver oprettet automatisk og så er det klart at der skal håndteres nogen medarbejder med hensyn til nye medarbejder men det er kun få medarbejder der skal sidde for hver enhed. Der er noget oplæring og så er den oplæring heller ikke så svært. Min forestilling er, at det er et simpelt produkt. Altså det er meget nemt at administrere.

**S: Kan klubberne logge ind og tilføje noget?**

**A:** Klubberne kan kun logge ind i systemet og så tildele et barn et kort og hvis jeg fx. er mindre bemidlet så kunne de gå ind og sige "okay Anders her er dit kort" som bliver scannet og matchet op af mit CPR-nr. og dermed har jeg nogen penge og de kan oprette produkter. Når de opretter produkter, kan de vælge om det er en aktivitet eller mad og på den måde kan man klassificere det data, der kommer ind i økonomisystemet. Det er en kæmpe aflastning og fordele når man skal se hvad pengene bliver brugt på.

**S: Hvor hurtigt forstiller du dig, at klubberne vil kunne mærke gevinsterne af den nye digital betalingsløsning?**

**A:** Jeg tror at de vil mærke dem relativt hurtigt. Men det er klart, at der vil være en overgangsperiode fra hvor du har et andet system og den overgang hvor du udfaser det gamle system. Der er nogle praktiske udfordringer, der skal håndteres hos hver enkelt klub. Når man er over den fase, så tror jeg det vil gå relativt hurtigt især når der kommer nye børn til klubben. De vil modtage en konvolut med hjem med et kort i og så logger forældrene ind og indtaster deres oplysninger. Vi vil opleve nogle udfordringer der ikke kan bruge deres nem-id og enlige forældre.

**R: Hvilke alternativer har i der?**

**A:** Alternativet er at de skal gå ned til borgerservice eller få hjælp hos klubben. Vi ligger os op af den fælles offentlige infrastruktur.

**S: Hvad skal klubberne især være opmærksomme på under implementeringsprocessen?**

**A:** De skal især være opmærksom på at få oprettet nogle varegrupper der ikke er al for detaljeret, altså man skal ikke gå for meget i detaljer men i stedet få lavet nogle overordnet kategorier, så skal de udfase det gamle system. De skal også sørge for, at børnene får kortet med hjem og får forklaret hvordan det gøres. Der er ellers ikke andet da kortet tanker sig selv op og forældrene vil få en advisering, når der er få penge tilbage. Der vil komme nogen situationer hvor barnet ikke har penge nok til at købe en banan fordi barnet mangler 2 kr. f.eks., men det er de samme problemstillinger som hvis de betalte med kort og det må medarbejderne kunne håndtere. Klubberne handler jo.

**R: Hvilke tiltag har I taget for at oplære medarbejderne og forældrene?**

**A:** Der kommer jo oplæring i forbindelse med implementering, medarbejderne skal egentlig ikke særlige meget, det er kun 1-2 medarbejder der skal vide hvordan man opsætter kasseapparatet for der er ikke nogen kode på kasseapparatet og man kan ikke misbruge kasseapparatet. Dem der kommer ud med det nye system, siger "her er vores nye system sådan virker det, her stikker du kablet i og sådan her sætter i det op". Det kan godt være vi sætter nogen kurser op her centralt, men det vil ikke være så tungt. Det er jo ikke så mange bruger vi skal have på. Front medarbejderne skal ikke andet end at trykke på skærmen og betjene børnene. Men det kan også være at klubberne selv bestemmer hvordan de vil bruge kasseapparatet i deres klub og evt. lade børnene selv betjene kasseapparatet.

**S: Hvilke fremtidsmuligheder ser du for den digital betalingsløsning?**

**A:** Det vi prøver at fremtidssikre, er at den skal kunne tage imod andre betalingsløsninger, hvor man har mulighed for at betale med et dankort eller Mobilepay. Jeg tror vi stadig har behov for løsningen, for vi har behov for at kunne have et sted hvor vi kan overføre pengene på et barns kort. Det kan vi ikke gøre med et dankort fx. for så kan barnet bruge pengene i en tiger butik, og det kan vi ikke styre. De penge vi giver til børnene, skal de bruge i klubben. Derfor kan vi ikke acceptere at overføre pengene til andre enheder.

## **Bilag 2: Interview med person M**

**Område:** Fritids- og ungdomsinstitution i Nørrebro - Bispebjerg, Københavns kommune.

**Stilling:** Teamkoordinator

**S: Sohrab**

**R: Robert**

**M: Person M**

---

**S: Hvilke forandringer tror du digital betalingsløsning kommer til at medføre i jeres klub?**

**M:** Digital betalingsløsning vil måske ikke gøre det stor forskel hos os, da vi kun har 30 børn. Noget andet er, at vi har nogle kollegaer som ikke har med IT at gøre. De skal måske sættes mere ind i systemet i forhold til os som kender til it. Vi vil også får nye opgaver, i forhold til at oprette vare kategorier og sætte beløb over de produkter som vores klub sælger. Til gengæld slipper vi for at administrerer kontanter.

**R: Hvad med i forhold til det tekniske?**

**M:** Jeg er uddannet computer ingeniør og de fleste af mine kollegaer har en IT-baggrund. Ren teknisk bliver det ikke besværligt for os tror jeg. De fleste er van til at bruge en terminal efterhånden. Vi har den rette infrastruktur til at løsningen kan blive implementeret. Vi har dog nogle kollegaer som ikke kender meget til IT.

**S: Har I haft en klar opfattelse af, hvorfor Københavns kommune ønsker at implementerer løsningen?**

**M:** Jeg tror ikke at alle klubber har fået den dybe forklaring på hvorfor Københavns kommune ønsker at implementerer løsningen. Vi har fået lidt materielle fra kommunen omkring hvad løsningen drejer sig om. Men en del af vores medarbejder havde ikke forventet at løsningen vil komme, fordi de har travlt med mange andre ting. Medarbejderne forventer, at det bare er det tekniske som skal på plads og at de nok skal klare den når den kommer. Løsningen vil gøre det nemmere for os, fordi vi slipper for at vi hver gang skal skrive ned hvad vi har solgt til den enkelte barn og hvor meget penge vedkommende har til gode hos os. Så skal vi sammenligne pengene om det stemmer overens med hvad vi samlet set har solgt og derefter skal vi kører til den nærmeste bank med 300.000 kr. og forklare dem, at vi er en klub under Københavns kommune og vi skal lægge pengene på kommunens konto. Så det gør livet nemmere for os.



**R: Har institutionslederen kommunikeret direkte til medarbejderne omkring hvad løsningen kommer til at handle om?**

**M:** Jo de har sendt nogen e-mails og nogle informationer, hvor der står lidt om løsningen. Vi har nævnt det et par gange til nogle teamkoordinatorer møder men rent detaljeret har vi ikke haft noget. Der er i hvert fald den gevinst, at den digitale betalingsløsning vil blive integreret med Københavns Kommunes økonomisystem, det skaber øget kontrol over klubbernes økonomi. Hele digitalisering vil gøre det nemmere at holde styr på det hele set oppefra. Vores firma Dankort bliver afskaffet her om lidt, nogle købekort som vi bruger, vil også blive afskaffet, da det hele skal integreres med Københavns kommunes økonomisystem. En anden udfordring er at kommunen vil implementere flere projekter i klubberne samtidig med den digital betalingsløsning. Betalingsløsningen bliver bare nedprioriteret af flere grunde eksempelvis pga. omrokering af medarbejder.

**S: Hvordan har I forberedt jer til implementering af digital betalingsløsning? Er lokaladministratorens rolle defineret klart og tydeligt?**

**M:** Vi har ikke lavet de store forberedelser til implementering, udover det tekniske baggrund medarbejderne har. Man skal også tænke på at nogle af vores kollegaer har meget forstand på teknikken og det får vores ledelse til at være rolig omkring at medarbejderne vil kunne klare forandringerne af den nye betalingsløsning. Der er defineret en lokaladministrator men ikke hvad hans rolle indebærer. Vi har fået nogle materielle for hvad en lokaladministrator skal kunne. Udover det har vi ikke rigtig fået defineret vedkommendes ansvarsområder.

**R: Hvordan er stemningen blandt medarbejderne i forhold til den nye digital betalingsløsning?**

**M:** Nogle medarbejder kan ikke lide forandringer, fordi det ændrer på måden de arbejder på. Andre er vant til forandringer og ser frem til det. Mange medarbejder er imødekommende til forandringer, da de godt er klar over, at det er måden man tilpasser sig på i jobbet. Jeg er ret sikker på at løsningen vil gavne os, fordi tingene vil være nemmere for os. Det gør bare arbejdet lettere, da man ikke behøver længere at notere ned på et stykke papir. De personer som administrerer betalinger vil få det nemmere med løsningen. Men det er selvfølgelig ikke alle der opfatter det sådan. Mine kollegaer som ikke har forstand på IT, vil måske synes at løsningen vil gøre det besværligt for dem.

**S: Hvad synes forældre om den nye digital betalingsløsning?**

**M:** Forældrene er allerede blevet informeret om det. De fik det at vide i vores sidste forældremøde. Kommunen har også kommunikeret ud til samtlige forældre. Jeg har ikke fået nogle tilbagemeldinger endnu. Reaktionen kommer nok, når løsningen bliver implementeret. For nogle forældre vil det være nemt at håndtere, men for andre forældre vil det være svært, hvis de eksempelvis ikke har forstand på IT.

**R: Hvilke tiltage har I taget for at oplære forældrene i brugen af den kommende hjemmeside for digital betalingsløsning?**

**M:** Vi er gode til at orientere forældrene om tingene. Vi holder forældremøder, hvor vi giver dem eksempelvis tekniske vejledning. Vi skriver også vejledninger og sender ud til forældrene.

**S: Hvordan tror du at digital betalingsløsning kommer til at skabe værdi for jeres klub?**

**M:** Jeg tænker, det som kan være meget positivt, er at børnene kan lære at bruge et kort med penge i, når de er vant til at bruge kontanter. At bruge et kort kan få dem til at overveje hvordan de kan bruge kortet, og kan de styre deres forbrug eller vil de bruge det hele på en gang.

**R: Tror du at digital betalingsløsning vil effektivisere jeres arbejdsopgaver?**

**M:** Igen hos mig er det ikke det store problem, men det vil gøre det nemmere for medarbejderne når det ikke længere er dem der skal holde styr på pengene og det ansvar vil ligge hos klubberne fremover.

**S: Hvordan administrerer i pengene nu?**

**M:** Lige nu er det forældrene der betaler til en bankkonto og medarbejderne kan godt se hvor mange penge der er for hvert barn og de kan holde styr på hvor mange penge der er tilbage og hvis der ikke er noget, så vil de kontakte forældrene.

**R: Hvilke udfordringer ser du med digital betalingsløsning?**

**M:** Nogen forældre vil have svært ved det. Der er nogen forældre, der har styr på det og nogen har mange problemer.

**S: Hvordan ser du forskel på forældrene?**

**M:** Det er deres sprog, deres tilgang til det danske sprog. Jeg tror mange af dem vil have det svært. Jeg kender mange der betaler deres regninger gennem giro kort eller ikke har en nem-id. Det kræver jo at man har tilgang til den digitale verden.

**R: Hvad er karakteristisk ved de forældre der ikke kan finde ud af det?**

**M:** Der er nogen af dem der har psykiske eller sociale problemer der gør, at de ikke kan have nem-id.

**S: Hvordan vurderer du digital betalingsløsnings fremtidsmuligheder?**

**M:** Som jeg kan se, så foregår betalingerne i dag mere digitalt. Man behøver nærmest ikke længere at have kontanter på sig. Vi er nødt til at tilpasse os de nye løsninger som er til rådighed. Så jeg ser det som noget som passer ind i vores samfund. Så jeg tror gerne, at de fleste klubber vil være glad for løsningen.

### **Bilag 3: Interview med person I**

**Område:** Fritids- og ungdomsinstitution på Amager, Københavns kommune.

**Stilling:** Teamkoordinator

**S: Sohrab**

**R: Robert**

**I: Person I**

---

**S: Hvilke forandringer tror du digital betalingsløsning kommer til at medføre i jeres klub?**

**I:** Forandringerne vil nok være i forhold til dem, der laver klippekort nu og kigger på de betalingslister. Altså den person, der kigger på betalingslisterne, skal stadig kigge på betalingslisterne til sin tid, men det at man laver klippekort til børnene, det minimeres i tid og det kommer man ikke til i fremtiden. Børnene vil også kunne bruge Mobilepay som børnene efterspørger rigtig meget. Der kommer også styre på økonomien i den forstand, at man ikke længere skal håndtere små penge. I forhold til det negative forandringer, så har vi drøftet det nogle gange både til teamkoordinator møderne og til almindeligt hus møder omkring børn der er på friplads. hvad skal der ske med dem? Vi kører jo nærmest med en "kiosk" i hver klub hvor vi sælger forskellige madvarer. Der har vi så et problem i forhold til om de kan købe via det her kort? Dem der har friplads kan købe via det her kort? Det er jo penge vi som borger betaler til børn, der har friplads. Det er jo ikke det, det skal understøtte, det skal understøtte et pædagogisk måltid. I en fritidsklub så betaler man for at være medlem. Det der også kan være en ulempe er, at til et hvert måltid så skal vi bipse hvert barn når de skal spise. Når man har 100 børn, så kan det være ret tidskrævende og dermed får man mindre tid med børnene. Så kan børnene også tænke om de vil bruge deres penge på et måltid eller om de heller vil købe noget fra "kiosken". I stedet for at sige, at vi tager 100 kr. om børnene bruger det eller ej, men det forslag er blevet afvist.

I den "kiosk" vi har, modtager vi kontanter. Vi ligger pengene i et pengeskab og det overskydende penge bruger vi til fælles aktiviteter såsom biograftur som vi normalt ikke har budget til. Det er en lille sidegevinst som vi kan bruge til de børn vi har. Med den nye løsning mister vi den her mulighed fordi alle pengene bliver sat i det her kort. Det vil skabe nogle udfordringer i forhold til det. Det er også begrænset hvor mange penge vi får, i det Københavns Kommune holder et stramt budget. Jeg har også hørt at de overskydende penge i børnenes klubkort vil blive fjernet og hvor

bliver de fjernet hen? Hvad sker der med de her penge, går de til en fælles pulje? Eller går de til hver klub? Vi er meget usikre på det, fordi vi ikke vide noget.

**R: Er det ikke også problematisk med jeres nuværende tilgang med at håndtere kontanter?**

**I:** Vi har en meget god kollega, vi ved hvor penge skal ligges hen og hun er meget pålidelig og trofast omkring håndtering af pengene, så det er ikke et problem for os. Jeg kan godt se fordelene ved at have et kassesystem. I forhold til de ting der koster penge fx når man skal have en overnatning eller betaling til en tur til tivoli, er det meget praktisk at have mulighed for at kunne administrere det i systemet. Det er bare problematisk, at det hele bliver registreret i systemet fordi man ikke må have nogen kontanter i klubben. Dem der har friplads kan også udnytte det i forhold til dem der ikke har en friplads, idet at de kan købe vare fra kiosken, stedet for at tage det her pædagogiske måltid. I forhold til ungdomsklubben er det helt perfekt, fordi der er en stor efterspørgsel for Mobilepay.

**S: Hvordan har I forberedt jer til implementeringen af digital betalingsløsning?**

**I:** Vi har talt om det. Vi har 85 børn og til maj får vi yderligere 55 børn, så vi vil få rigtig mange børn og de skal alle sammen bippes og så kommer vi væk fra vores pædagogiske arbejde. Vi har overvejet meget over om det klubkort de skal have, skal være noget de selv skal beholde eller om vi skal beholde det for dem, og vi har aftalt at vi beholder det så det ikke bliver væk og vi synes det er det bedste løsning.

**R: Er lokaladministratorens rolle defineret klart og tydeligt?**

**I:** Vi har heller ikke defineret en lokaladministrator, jeg er teamkoordinator og jeg kommer nok til at varetage det. Det kan også være at jeg overdrager ansvaret til en af mine kollegaer som snart kommer tilbage fra en skole, hvor han har været der i et år. Han har også en god forståelse for IT.

**S: Har institutionslederen kommunikeret noget ud til jer i forhold til implementering?**

**I:** Vi har talt om det på et teamkoordinatormøde omkring de positive og negative aspekter af systemet. Vi taler meget omkring det her med at man skal bippe børnene når de skal spise. Det er især dem, der har mange børn i en fritidsklub. De penge børnene har på kortet skal ikke gå til "kiosken" men til det pædagogiske måltid. Det eneste vi har fået at vide fra vores chef er, at løsningen ikke er kommet endnu og generelt har vi ikke fået meget at vide.

**R: Hvordan er stemningen blandt medarbejderne i forhold til den nye digital betalingsløsning?**

**I:** Jeg tror når man ikke har fået det endnu så er man lidt negativ men alligevel lidt spændt. Man tænker meget på det negative, såsom det at man skal bippe hver morgen, hvor før i tiden skulle vi bare klippe i deres klippekort. Jeg kan godt se, at det er et nemmere system og alt forgår igennem et system. Men vi har mange tekniske spørgsmål, der ikke bliver besvaret. Fx. hvad sker der hvis man glemmer at taste noget ind? Hvad skal man lave hvis man taster noget forkert? Der er rigtige mange spekulationer fordi vi ikke har fået en rigtig detaljeret vejledning omkring hvordan systemet virker og hvordan det helt præcist kommer til at påvirke vores arbejdsdag.

**S: Synes du at I har de rette kompetencer til at varetage de nye arbejdsopgaver når løsningen bliver implementeret?**

**I:** Vi har ikke spekuleret så meget over det, fordi jeg tænker at vi nok skal lære og bruge systemet. Det burde have været udviklet sådan så, det er nemt for os. Jeg har tidligere arbejdet i Gladsaxe kommune som havde en lignende løsning. Jeg synes, at det fungerede meget godt og vi havde det nemt med at sætte os ind i systemet. Så det var brugervenligt, hvis jeg kan sige det sådan. Det er spændende synes jeg, da vi endnu ikke har set hvordan betalingsterminalen ser ud. Kommunen har bare sagt, at det er det i får og det er sådan at fremtiden kommer til at være. Vi spekulerer meget over hvor klubbens penge så vil være henne, fordi lige nu har vi styrer hvor vi har pengene. Vi låser pengekasen og gemme nøglen så ingen andre har adgang til kassen.

**R: Hvad tror du at forældrene vil synes om den nye digital betalingsløsning?**

**I:** Vi har ikke rigtig kommunikeret noget ud til forældrene direkte som sådan, fordi vi er bange for at forældrene vil spørge os om noget som vi ikke kan svare på. Vi mangler en guide fra kommunen som først skal forklare os hvad teknologien helt konkret handler om. Vi håber, at nogen fra kommunen snart skal komme og fortælle os eller vejlede os mere om løsningen.

**S: Er du og dine kollegaer forandringsvillige?**

**I:** Det synes jeg, selvom vi går og spekulerer over mange ting. Vi fik at vide at løsningen vil blive implementeret i januar, men vi har nu fundet ud af, at løsningen først kommer i maj måned. Vi tager tingene som det kommer. Vi tænker ikke oh nej, vi skal ikke have denne løsning. Jeg har ikke hørt noget fra de andre klubber som vi samarbejder med om at de er imod løsningen. Hvis vi var bedre

informeret omkring det, så havde vi på en måde glædet os endnu mere til at få det. Så vi er meget åbne omkring denne forandring.

**R: Synes du så at det har været nødvendigt at implementerer denne løsning?**

**I:** Jeg ved ikke hvor meget kontor arbejde som kan komme til at ligge bag det nye system i sammenligning med hvordan vi gøre nu. Måske kommer vi til at spare timer med den nye løsning, men jeg ved det ikke. Jeg kan godt se med tiden at det hele skal være digitalt. Jeg kan godt se at det er en god løsning. Men vi skal prøve systemet af først, før vi kan se om det effektiviserer vores arbejde. Vi ved at det er noget som er kommet for at blive, så jeg tror ikke at det er noget som man vil fjerne efterfølgende. Min kollegaer sidder som regel og laver bogføring inden børnene møder i klubben. Når løsningen kommer, så skal vi hjælpe dem med at bruge deres klubkort hver gang de skal betale. Det må med tiden vise om det er noget positivt eller negativt. I min tid i ungdomsklubben i Gladsaxe kommune, kunne jeg godt se at sådan en løsning var genialt i ungdomsklubberne. Efter min mening, så tror jeg at udfordringerne kommer til at være i fritidsklubberne, fordi det i forvejen koster penge at være tilmeldt en fritidsklub. Jeg synes også at det er mest ungdomsklubberne som efterspørger en digital løsning, fordi de unge efterspørger at betale med eksempelvis Mobilepay. For det andet, så kan jeg godt se, at sådan en løsning forhindre folk som har lange fingre og som kan stjæle fra kassen. Så på den måde er det også godt med det nye system. Det er det positive ved det. Man slipper for at tænke på om klubben har mistet penge på en eller anden måde. Jeg håber at løsningen vil give os flere fordele end ulemper.

**S: Tilbyder Københavns kommune jer muligheden for at gå på kursus eller underviser de jer i forbindelse med nye projekter som de implementerer i jeres klub?**

**I:** Vi har f.eks. været på Kvantum kurset, som er kommunens økonomi system. Det er fint at kommunen sender os på kurser, men vi skal også få noget ud af det. Jeg er blevet godkendt til at bruge Kvantum, men jeg kan ikke finde ud af det. Det nytter ikke, at en underviser står og taler i 2 timer, uden at eksperimenterer selv med systemerne. Det nytter ikke noget, at der kommer en person ud til os teamkoordinatorer og fortæller os om en løsning, uden at vi selv får muligheden for at afprøve det. Digital betalingsløsning gør, at vi også fremover skal købe produkterne gennem Kvantum. Jeg synes at produkterne er dyre på Kvantum end hvad det f.eks. koster i Netto. I Netto koster en liter mælk ca. 8 kr. men i Kvantum koster den 12 kr. Til gengæld kunne jeg godt se, at kontorartiklerne koster mindre i Kvantum end hvad det koster i butikkerne. Vi har f.eks. også været

på konflikthåndteringskursus og der synes jeg at det fungerede fint. Jeg synes vi fik noget ud af det. Vi ønsker når kommunen kommer i vores klub, for at lære os at bruge digital betalingsløsning, så skal de have produktet med, hvor de giver os lov til at selv taste på terminalen og hvor der er plads til at begå fejl, som vi kan lære af. Vi er altså pædagoger og vi skal prøve tingene med hænderne. Vi skal prøve tingene med vores egne hænder. Derudover er vi til gengæld gode til at sætte hinanden i systemerne.



## **Bilag 4: Interview med person K**

**Område:** Fritids- og ungdomsinstitution i Valby - Vesterbro, Københavns Kommune.

**Stilling:** Teamkoordinator

**S: Sohrab**

**R: Robert**

**K: Person K**

---

**R: Hvilke forandringer tror du digital betalingsløsning kommer til at medføre i jeres klub?**

**K:** Løsningen vil skabe mere overskuelighed både for os, forældre og børnene. Børnene vil kunne selv styre hvor mange penge de har. Forældre vil kunne logge på og se hvor mange penge deres børn har. De behøver heller ikke længer give deres børn lommepenge, da de kan overføre penge på kortet, som børnene kan bruge. Forældrene behøver heller ikke længer at tage et screenshot af hvor mange penge de har overført til klubben, som deres børn kan bruge. Det bliver også nemmere for os, da vi kan slippe for kontantkasserne. Jeg skal en gang om ugen til banken og lave regnskab. Samtidig skal jeg også passe på kvitteringerne. Det er vel ikke vores kerneopgaver, men vi bruger alligevel meget tid på at administrerer pengene. Vi krydser også manuelt hvor mange penge det enkelte barn bruger, sådan så vi ved hvor mange penge vedkommende har tilbage. Vi giver børnene også en kvittering over hvad de har købt. Så skal jeg bogføre regnskaberne og scanner dem og sender dem til forvaltningen. Inden for det seneste tre års tid, har vi også oplevet bedrageri. Måske har det været de unge som har taget nogen penge fra kassen, fordi vi ikke var skarpe nok til at låse dørene ordentligt.

**S: Som teamkoordinator, har du bemærket om de unge foretrækker at betale med kontanter eller foretrækker de digitale løsninger?**

**K:** Jeg har bemærket at unge fra ca. 14 år og derop af 90% af dem foretrækker at betale med kort og Mobilepay. Børn under 14 år har oftere lommepenge som de får af deres forældre. Altså selvom nogle af klubberne har Mobilepay som betalingsløsning, men der findes også udfordringer ved det, da man hele tiden skal tage et screenshot af kvitteringerne.

**R: Synes du at forældrene vil kunne finde ud af at bruge hjemmesiden, altså når de skal oprette deres børn og optanke kortet?**

Vi har en del forældre som ikke helt har forstand for digitale løsninger. Efterhånden kan de fleste til gengæld godt bruge Mobilepay. De forældre som får problemer med at tilknytte deres børn til klubkortet, så skal vi nok hjælpe dem med det. Faktisk vil løsningen skabe mere overskuelighed overfor dem der har fuld økonomisk friplads og dem der har delvis. Så forældrene skal glæde sig over at børnene får de præcise beløb som de nu skal have, for at bruge dem i klubben.

**S: Tilbyder Københavns Kommune kurser til jer i forbindelse med nye forandringer som de implementerer i jeres klub?**

**K:** Vi klager ikke over Københavns Kommune. Jeg synes at de er gode til vejlede os og sender os på kurser. Vi glæder os til det nye system. Jeg har forstået at systemet er forsinket, fordi den er vist mere kompliceret end hvad man troede og derfor får vi først løsningen til sommer. Løsningen kan måske godt give os problemer i starten, men sådan er det med alt. Medarbejderne i vores klubber, er meget forandringsvillige. Især hvis kommunen giver os nok antal terminaler som vi kan bruge her. Vi er en stor klub, og derfor forventer vi, at de kan give os tre terminaler. Medarbejderne skal ikke frem og tilbage for at hente terminalen til et andet lokale for at børnene skal betale for noget. Vi skal have fordelt terminalerne i klublokalerne, sådan så ingen behøver at løbe frem og tilbage.

**R: Har I haft en klar opfattelse af, hvorfor Københavns Kommune ønsker at implementere løsningen?**

**K:** Ja, det handler om gennemsigtighed. Kommunen vil kunne følge med i hvad klubbernes penge går til. Det drejer sig om at klubberne skal følge retningslinjerne for de penge de nu får af kommunen. Det er også godt for forældre, for så kan de også se hvad deres børn køber i klubberne. Der vil være en større gennemsigtighed over økonomisk friplads. I klubben kan vi så også følge med i, hvad vi sælger og hvad børnene helst vil købe. Så behøver vi hellere ikke at skrive manuelt ned hvad det ene barn køber og hvor mange penge barnet har til gode hos os. Kommunen gør noget godt til børnene, så det giver god mening.

**S: Hvordan har I forberedt jer til implementeringen af digital betalingsløsning?**

**K:** Vi følger med i Københavns Kommunes Ugepakke og Intranet. Det er sådan vi kan se hvor langt det er nået med løsningen, og også andre løsninger. Det er sådan vi følger med i opdateringerne. Vi er obs. på det.

**R: Er lokaladministratorens rolle defineret klart og tydeligt?**

**K:** Ja, det synes jeg. Det vil nok tage mig en måneds tid, så vil jeg have helt styr på systemet. Jeg ved at jeg kommer til at slippe af med pengeskassen. Jeg glæder mig til at slippe for ansvaret. Jeg får til gengæld til opgave, at oprette produkterne og skrive hvad tingene koster.

**S: Hvad synes forældre om den nye digital betalingsløsning?**

**K:** Forældrene er nok ikke helt informeret omkring løsningen endnu. Vi har en lille gruppe af forældre som måske vil tænke, at løsningen er besværligt for dem, da de ikke kan håndtere noget digitalt. Til gengæld er forældrene gode til at tage kontakt til os hvis der er noget de ikke forstår. Vi vil nok skrive i vores Intra at de forældre som får problemer med at tilknytte deres børn kan bare komme her, så vi kan hjælpe dem. Vi må tage tingene derfra.

**R: Tror du at digital betalingsløsning vil effektivisere jeres arbejdsopgaver?**

**K:** Jeg håber da helt sikkert, at det vil spar os nogen timer med at administrere vores penge. Det vil også gavne børnene og man skal se det som en læringsproces, hvor børnene vil blive bedre til at håndtere deres penge og tage ansvarlige beslutninger. Klubkortet vil få børnene til at overveje hvordan de vil bruge deres penge og på hvad, de vil bruge det på. Det tror jeg vil hjælpe dem meget.

**S: Hvilke udfordringer ser du med digital betalingsløsning?**

**K:** Udfordringen ligger i den opfattelse vi selv kan have. Hvis du er modstander af det, fordi man ikke har noget kendskab til det eller at man slet ikke vil have det, så må man hjælpe dem der skal hjælpes. Så det er som sådan ikke et problem men nærmere en manglende forståelse af teknologien. Jeg har tidligere brugt meget tid på kasseregnskab, nu kan jeg bruge den tid på børnene.

**R: Kan du forstille dig at digital betalingsløsning kan blive brugt i andre sammenhænge i fremtiden?**

**K:** Det fedeste vil være at de systemer der er henvendt til borgerne, kan blive inkorporeret i det samme system. Hvis man samler det hele på en platform, så vil man også slippe for forskellige applikationer. Det kunne hjælpe forældrene med at spare tid og tilmelde deres børn i de forskellige institutioner fra den samme platform. Forskellige applikationer har også medført til digital træthed hos nogen, derfor er det vigtigt at sende informationerne ud hensigtsmæssigt.

**S: Hvilken opfattelse har i om nye teknologier og til at få det afprøvet?**

**K:** Jeg har det fint med at kaste mig over nye teknologier. Nu har vi haft Kvantum i tre år og det var lidt udfordrende til at starte med, men man vænner sig til det med tiden og nu synes jeg det fungerer meget fint.

**R: Tror du at den digital betalingsløsning vil eksister om ti år eller tror du at et andet system vil tage over?**

**K:** Man kunne forstille sig at der var færre applikationer og at systemerne er mere inkorporeret i hinanden. Teknologien i sig selv er jo ikke hverken godt eller dårligt, det er bare en hjælpemiddel, det er derimod forståelsen af den og brugen af den der er vigtigt. Vi vil jo gerne bruge vores tid til at være sammen med børnene og hvis teknologien understøtter vores behov og spare os tid så er det jo perfekt. Hvis det også hjælper børnene med at forstå sammenhængen mellem det budget de har og hvordan de kan bruge den, så er det jo også meget godt. Minusset kunne være at kontanterne forsvinder og man kunne tænke sig, at der slet ikke var kontanter om 10 år.

**S: Nu hvor du bliver tildelt rollen som lokaladministrator, ser du dig selv som den eneste der skal have det ansvar eller vil du dele rollen med dine andre kollegaer?**

**K:** Vi skal være tre tænker jeg. Så kan man planlægge det hvis man er på ferie eller bliver syg, så kan man tage over for hinanden.

**R: Er dine kollegaer også lige så optimistiske som du er?**

**K:** Ja det virker sådan. Jeg har ikke hørt noget negativt endnu. Vores nuværende arbejdsproces er således at vi skal tælle kassen op og skrive det på et stykke papir med kuglepen og det skal så underskrives og smides i en postkasse og låses af, så skal det tages ud en gang om ugen og

underskrives af to medarbejder. Det er jo ikke vores kerneopgaver, det er rent administrative opgaver. Vores tidligere løsning var også med kort og det var de rigtige glade for og det fungerede fint.

## **Bilag 5: Interview med person G**

**Område:** Fritids- og ungdomsinstitution i Nørrebro - Bispebjerg, Københavns Kommune.

**Stilling:** Klubmedarbejder

**S: Sohrab**

**R: Robert**

**G: Person G**

---

**R: Hvor meget fylder håndtering af betalinger i forbindelse med dine arbejdsopgaver?**

**G:** Jeg står for cafeen herinde. Jeg handler ind og laver med til børnene. Vi brugere Mobilepay og så tager vi imod kontanter i særlige tilfælde. Vi har oprettet en konto som forældre ofte overfører til telefonnummeret. Hver gang et barn ikke har penge tilbage på kontoen, så fortæller vi forældrene, at nu skal de overføre igen, sådan så barnet har penge til at bruge i klubben. Jeg skriver ned hver gang når forældrene får overført. Eksempelvis, skriver jeg at Dans forældre har d. 10/Feb. overført 100 kr. til hans konto. Når Dan kommer og siger, at han skal bruge lidt penge til cafeen, så tager mappen ud hvor jeg kan se hvor mange penge han har til gode. Hvis Dan skal have 8 kr., så trækker jeg bare 8 kr. ud af det 100 kr. Det ofte små beløb vi tager for tingene herinde. Når Dans penge kommer i nul, så er det der vi fortæller forældrene at nu skal de overføre igen. Sådan gør jeg med alle eleverne. Vi blader alt for meget i mappen, da vi har ca. 120 børn. Det er noget vi bruger tid på. I nogle tilfælde har jeg rigtig mange børn som skal have penge samtidig.

**S: Er der andre udfordringer med den nuværende løsning som i har?**

**G:** Nogle gange kan vi havne i situationer hvor vi glemmer at fortælle forældrene at de skal overføre penge til deres børn. Børnene glemmer også at sige til deres forældre at de skal overføre til klubben. Udover at det er noget vi brugere tid på, så synes jeg at systemet fungerer fint.

**R: Hvad er din motivation for dit arbejde?**

**G:** Det er helt klart det med at arbejde med børn og så det med at arbejde med børn fra forskellige kultur. Det er livsbekræftende. Jeg får forståelse for de forskellige kulturer som er mixed sammen. Også det med at se hvordan børnene agerer og hvordan de er opdraget i de forskellige kulturer. Det er spændende og givende. Børn har brug for omsorg og de er taknemmelige for, at vi har de rette rammer for dem.

**S: Følger du at din motivation for at arbejde her påvirkes, af de udfordringer du oplever med nuværende arbejdsopgaver og de forandringer digital betalingsløsning bringer?**

**G:** Nej, det tror jeg ikke. Vi glæder os til at systemet kommer. Jeg slipper for at 70 børn skal have penge fra deres konto samtidig. Det bliver nemmere når børnene bare skal scanne kortet.

**R: Ved du hvorfor Københavns Kommune har truffet beslutningen om at implementere digitalt betalingsløsning?**

**G:** Jeg ved faktisk ikke helt hvorfor. Jeg er ikke blevet informeret endnu. Jeg har bare hørt at den digitale betalingsløsning kommer til klubberne i København. Jeg ved, at det skal gælde fra i år.

**S: Hvordan er stemningen blandt jer medarbejder, at i skal forholde jer til nye arbejdsgange i forbindelse med digital betalingsløsning?**

**G:** Vi ser frem til det. Jeg har hovedansvaret for at styre betalingerne, men jeg er sikker på at vi alle glæder os til at det kommer. Det vil gøre det nemmere for os at håndterer betalingerne.

**R: Er du forandringsvillige?**

**G:** Ja det synes jeg. Det samme gælder for mine kollegaer.

**S: Hvordan forholde I jer generelt til de forandringer som Københavns Kommune beslutter i klubberne?**

**G:** Vi holder personalemøder. Nogle gange kan vi også være uenig med Københavns Kommune i forhold til de forandringer de implementerer i klubberne. Klubforandringerne påvirker rigtige mange mennesker. Vi synes ikke altid at Kommunen træffer de rigtige beslutninger. Når det så er sagt, så er vi nødt til at være åben for de forandringer som bliver foretaget selvom vi kan være uenig med dem.

**R: Føler du at der er et behov for at digital betalingsløsning bliver implementeret?**

**G:** Jeg synes jo helt klart det kunne være dejligt ude i cafeen. Jeg har altid ønsket mig et andet alternativ, fordi kvitteringerne altid går i stykker og man skal ikke gå igennem 120 børn hver dag.

**S: Har i også forberedt jer til hvordan i skal bruge den nye betalingsløsning?**

**G:** Nej, så langt er vi ikke kommet endnu.

**R: Hvordan har du det med at spørge dine kollegaer om råd når der skal implementeres noget nyt i klubben?**

**G:** Ja det er vi rigtige gode til. Vi er generelt rigtige gode til at hjælpe hinanden også hvis der er nogle nye forandringer eller udfordringer, så er vi god til at hjælpe hinanden.

**S: Afholder i interne kurser?**

**G:** Vi har haft konflikthåndtering kursus her de sidste 6 måneder som er blevet arrangeret af Københavns Kommune.

**R: Er Kommunen god til at sende jer på kurser når de implementerer nye forandringer?**

**G:** Ja, jeg har været her siden sidste år. Jeg har jo ikke udviklet mine kompetencer hvis man sammenligner med mine kollegaer som har en pædagogiske baggrund. Jeg har selvfølgelig udviklet mine kompetencer rent personligt, idet jeg har lært meget af mine kollegaer. Jeg har ikke de rigtige værktøjer til at kunne håndtere konflikter eller hændelser fordi jeg ikke har læst nogen teorier eller været på praktik, hvor man er med til at udvikle de her kompetencer.

**S: Er du nervøs for dine tekniske kompetencer i forhold til håndtering af digital betalingsløsning?**

**G:** Nej det er jeg ikke. Jeg har arbejdet meget i butik og med kassesystemer, så jeg er hurtig til at forstå teknikken. Det er jeg slet ikke bange for.

**R: Tilbyder I hjælp til forældrene? F.eks. i forbindelse med at oprette deres børn ind i systemerne.**

**G:** Vi vil selvfølgelig udarbejde noget materiale til at informere forældrene om den nye system og hvordan de kan tilgå den. Hvis de skulle få problemer med løsningen, så vil de altid kunne komme forbi klubben og få hjælp.



**S: Hvordan tror du at betalingssystemet kommer til at være i fremtiden?**

**G:** Jeg synes jo udviklingen i den teknologiske verden går utrolig hurtigt og det er lidt svært at svar på.

## **Bilag 6: Interview med person RS**

**Område:** Fritids- og ungdomsinstitution i Nørrebro - Bispebjerg, Københavns Kommune.

**Stilling:** Klubmedarbejder

**S: Sohrab**

**R: Robert**

**RS: Person RS**

---

**S: Hvad er dine nuværende arbejdsopgaver?**

**RS:** Jeg arbejder med vedligeholdelse af computer og computerrummene og jeg sørger for at alle tingene er klar og at tingene fungerer som det skal. Jeg prøver også med at komme med løsninger om hvordan man kan gøre gaming til en pædagogisk aktivitet og gøre det mere inviterende for de unge at komme ind til og for at gøre det nemt for de voksne at overskue.

**R: Tager du imod indbetalinger i forbindelse med dine arbejdsopgaver?**

**RS:** Ja, de unge har deres eget kontanter med og bruger dem her i klubben. Jeg tager imod pengene når de skal betale for en aktivitet. Jeg havde undersøgt en digital løsning som vi sagtens kunne have købt af et IT-firma, som kunne udfase kontanterne. Men jeg fik at vide, at det skulle jeg ikke gøre, fordi Københavns Kommune skal implementere en lignende løsning i alle vores klubber. Vi vil gerne slip for kontanterne, fordi det er besværligt for os. Det er også fordi vi har en målgruppe her som ikke er særlige gode til at håndterer deres lommepenge. De er desværre ikke økonomiske bevidste. Det er noget vi arbejder med, men det er utrolig svært. Forældrene hjemmefra prioriterer ikke at deres børn går i klub. Så det er noget vi kæmper med, for at få forældrene og børnene til at prioriterer. Når børnene skal betale for at vi skal på en tur, så er der rigtige mange børn som ikke kommer med. Jeg ved ikke om det er forældrene som ikke give dem pengene til det, eller om børnene brugere pengene på noget andet enden de kommer her.

**S: Er der andet som gør det besværligt for jer at håndterer kontanterne?**

**RS:** Hvis de faktisk får pengene hjemmefra, men de har så ikke pengene når de kommer i klubben, så er det besværligt for os. Derfor giver det god mening at vi skal have et digitalt system i vores klub, hvor forældrene indbetaler over en konto.

**R: Hvad er din motivation for dit arbejde?**

**RS:** Jeg elsker at gøre en forskel i de unges liv. Det er spændene at arbejde med de unge og se den udvikling, der sker hos dem. Nu har jeg arbejdet her i 10 år. Jeg håber at vi er med til at gøre en forskel i deres liv. Jeg håber, at jeg er med til at holde dem på en ordentlig vej. Det er min hovedmotivation.

**S: Kan din motivation blive påvirket af de udfordringer som kan finde sted i din arbejdsplads?**

**RS:** Jeg arbejder som sagt med Gaming og Esport og det er ikke lige frem en billig aktivitet. Der er mange ting som jeg føler at det ikke kan lade sig gøre. Heldigvis har jeg en chef, der en gang imellem tørre at lave nogle sats.

**R: Ved du hvorfor Københavns Kommune har truffet beslutningen om at implementere et digitalt betalingssystem?**

**RS:** Jeg har ikke fået så meget at vide om løsningen, men jeg gætter at det er for at få kontanterne væk. Medarbejderne har ikke fået så meget at vide tror jeg. Teamkoordinatoren har muligvis fået mere at vide. Det var tilfældigt at jeg fik at vide, at der kommer et nyt system. Det var da jeg fik at vide at jeg ikke kunne købe et digitalt betalingssystem til vores klub, da Københavns Kommune skal implementere en lignende løsning. Det er irriterende for os, at vi ikke har fået medindflydelse på det. Men det er fedt, at der kommer et nyt system. Københavns Kommune er en stor organisation, så det er også svært at holde alle medarbejder opdateret i forhold til nye forandringer og til de optimale løsninger.

**S: Ønsker du at Københavns Kommune skal være bedre til at kommunikere ud til jer?**

**RS:** Ja, det kunne have været fedt, at vi fik at vide hvad systemet indebærer. jeg har bare fået at vide, at vi får noget som minder om det system jeg ønskede at købe til vores klub. Vi skal vide hvad der er på vej til os, og hvad det er systemerne kan. Det hjælpe os til at tænke over hvad vi kan bruge systemerne til.

**R: Er du forandringsvillige?**

**RS:** Det mener jeg at jeg er. Vi plejer at tage imod tingene med strakte arme.

**S: Hvad tror du at I kommer til at opnå med den nye digital betalingsløsning?**

**RS:** Jeg håber at systemet gør, at alle de unge kan deltage i de aktiviteter som vi planlægger. Det vil være godt hvis forældrene kunne på en hjemmeside registrer dem hjemmefra og hvor de på et eller andet måde kunne indbetale hjemmefra for de aktiviteter de unge kan deltage i. Når vi skal på tur, vil det være godt hvis de unge kunne betale på forhånd.

**R: Kan du skelne mellem hvem der har fuld økonomisk friplads og hvem der har delvis friplads?**

**RS:** Nej, det har jeg ikke helt styrer på. Vi har ikke været van til at skulle holde styr på det.

**S: Synes du er forældrene er gode til at begå sig i digitale systemer?**

**RS:** Det er jo altid spændende. Bare det at man har skiftet til at man skal bruge nemid til at indmelde sine børn til klubben, har gjort det en del svære for forældrene. Man kan kun håbe at de har udviklet et system med nem brugeroverflade, så man kunne hjælpe forældrene eller de unge med hvordan de kan bruge det. Min generelle erfaring er at forældrene ikke er særlige gode til IT.

**R: Tilbyder I forældrene hjælp f.eks. i forbindelse med at oprette deres børn ind i systemerne?**

**RS:** Ja hvis der er nogen forældre der har svært ved at indmelde deres børn i klubben så inviterer vi dem ned i klubben og viser dem hvordan man gør og vejleder dem omkring hvordan man søger friplads og omkring de forskellige tilbud der kan være. Vi gør hvad vi kan for forældre, der ikke er lige så skarpe eller har overskud med brugen af IT.

**S: Får du mulighed for at udvikle dine kompetencer i forbindelse med nye arbejdsgange?**

**RS:** Ja nogen bliver sendt på kurser. Det er ikke alle der bliver sendt på kurser og så er det dem der har ansvaret til at bruge systemerne. De kan også lære deres kollegaer, hvis det er noget som de også skal kunne.

**R: Afholder i interne kurser?**

**RS:** Det er efter behov, vi er god til at spørger hinanden om hjælp men det er ikke decideret kurser.

**S: Tror du at I vil opleve nogle udfordringer med den nye løsning?**

**RS:** Den største udfordring er, at forældrene ikke kan tage det til sig.

**R: Er du ikke bekymret for medarbejderne når nu du siger at du slet ikke kender noget til løsningen?**

**RS:** Det er der hvor jeg håber på når implementering sker, at vi kan få en oplæring omkring hvordan systemet fungerer. Man kan sige at det er en bekymring at vi medarbejder ikke vide hvad der kommer til at ske. Hvis alt går galt, så vil vi jo bare gøre det vi altid har gjort. Det er selvfølgelig ikke det kommunen vil have. Hvis de ikke laver en ordentlig implementering, så vil vi arbejde som vi altid har gjort.

**S: Har i hørt omkring de positive sider af digital betalingsløsning og hvordan det er godt for jeres arbejde?**

**RS:** Jeg har ikke hørt noget som helst om det, andet end at der er noget på vej.

**R: Hvordan tror du at betalingssystemet kommer til at være i fremtiden?**

**RS:** Det tror jeg afhænger så meget af Københavns Kommunes implementering og brugeroverfladen på løsningen både for ansatte og forældre. Det skal kunne være nemt og overskueligt for brugerne og en stor indsats fra Københavns Kommune for implementering. Vi er nød til at finde en løsning fordi vores samfund bevæger sig mere og mere imod en kontantløst samfund. Det betyder også at forældrene ikke længere har så mange kontanter liggende derhjemme og når barnet skal bruge nogle penge dagen før til en fælles aktivitet, så kan det være at forældrene ikke har nogen kontanter de kan give barnet, derfor er det nødvendigt at have andre alternativer.

**S: Hvad er din holdning til at Københavns Kommune vil udfase kontanter?**

**RS:** Personligt kan jeg bedst lide at betale med kontanter. Jeg er imod at jeg skal ligge et digitalspor bare fordi jeg skal købe en pakke smøger. Jeg kan godt se logikken i at det bliver nemmere ikke at gå med kontanter og at det også har en kriminalpræventiv virkning ved at man vil være mindre tilbøjelig til at stjæle fra en gammel dame, nu hvor man tænker at hun alligevel ikke har nogen penge på sig. Der er mange fordele med det men jeg vil stadig fortrække, at vi fik lov til at bruge vores kontanter.

## **Bilag 7: Interview med person L, klubmedarbejder.**

**Område:** Fritids- og ungdomsinstitution i Amager, Københavns kommune.

**Stilling:** Klubmedarbejder

**S: Sohrab**

**R: Robert**

**L: Person L**

---

**S: Hvilke arbejdsopgaver har du i forbindelse med administrering af betalinger i jeres klub?**

**L:** Vi har det som vi kalder et kreativetskort. Det er sådan at forældrene kan sætte penge ind på vores konto og så finder jeg dem når jeg kigger på kontoen. Så laver jeg et manuelt klippekort til børnene som de så kan betale med. Det er lavpraktisk, hvor hver firekant i klippekortet repræsenterer 4 kr. Hvis noget koster 7,5 kr. jamen så er det 1,5 klip som bliver taget fra kortet. Når klippekortet er brugt, fortæller jeg børnene at de skal sige til deres forældre at de skal sende penge til klubbens konto. Derudover kan man også betale kontant i vores klub. I min verden har de fungeret fint nok, fordi jeg kan se med det samme hvor mange penge børnene har f.eks. til rådighed. Hvis børnene skal have et klubkort der minder om et kreditkort, så skal jeg hele tiden gå ind i systemet for at se hvor mange penge den enkelte har. I min verden går det ligeså hurtigt når jeg åbner mappen og ser hvor mange penge barnet har. Arbejdsmæssigt kan jeg ikke se forskellen.

**R: Oplever du udfordringer med måden du håndterer klubbens penge?**

**L:** Nej, det er lavpraktisk. Jeg skriver ned hvad børnene har lavet og brugt penge på, samt hvad tingene koster. Børnene er også gode til at skrive ned hvad de bruger pengene på. Officielt er vi pengeløse. Det meste sker over kontooverførsel. Så jeg har f.eks. heller ikke oplevet at nogen tager penge fra kassen. Jeg ved ikke om det nye system giver os mulighed for at se hvad hvert enkelt barn bruger penge på. Jeg ved heller ikke om vi så kan skelne mellem om de nu har brugt pengene på kreativitet eller mad. Med klippekortet kan vi have kontrol over hvad børnene bruger penge på og vi kan også bevise det ud fra mappen hvor vi skriver alle tingene ned. Hvis digitalt betalingssystem bygger på samme principper, så er der vel ikke den store forskel.

Hvis forældrene kommer og siger at de ikke kan forstå at deres børn allerede har brugt deres klippekort, så kan jeg hurtigt slå op i mappen og fortælle dem hvad deres børn har købt. Jeg kan f.eks. fortælle dem, at de blandt andet har både bagt og tegnet malerier.

**S: Har institutionslederen kommunikeret ud til jer hvad digital betalingsløsning kommer til at indebære?**

**L:** Ja lidt. Vi fik at vide, at der kommer et digitalt system, som vi bare kan trække et beløb fra børnenes klubkort. Hvis det bare er sådan, så kommer der vel ikke kontrol over hvad børnene bruger penge på. Vi har heller ikke fået så meget at vide fra kommunens side. Jeg synes at det er typisk.

**R: Hvad er din motivation for dit arbejde?**

**L:** Jeg har 25års karrierer i fritidsklubber. Jeg synes at det er en god målgruppe og arbejde med. Jeg har også arbejdet med børnehavebørn, men det her med at man kan sætte dem til noget hvor man kan inspirerer hinanden synes jeg er rigtig fedt. Det er super inspirerende. Så længe jeg kan inspirere dem, så føler jeg, at det er værd at gå på arbejde. Jeg er kommunal ansat, så det er ikke lønnen jeg går efter.

**S: Ved du hvorfor Københavns Kommune har truffet beslutningen om at implementere et digitalt betalingssystem?**

**L:** Det er sikkert fordi, at system skal være en del af København Kommunens økonomisystem. De vil gerne have systemet i Kvantum. Jeg synes ikke at brugen af Kvantum er tidsbesparende. Jeg var til et Kvantum kursus, hvor det virkelig var dårligt opsat. Maskineriet gik hele tiden ned. Det er ikke hensigtsmæssigt. Der skal også være ordentlige beskrivelser af varerne. Når jeg køber noget fra Kvantum, så vil jeg gerne læse hvad produktet helt konkret indeholder. Det er f.eks. rart at vide hvilke størrelse pensel man bestiller. Jeg kan ikke være en pædagog og klubmedarbejder hvis jeg skal sidde foran en computer og bruge meget tid på at finde rundt i systemerne. Sådan noget skal fungere lynhurtigt. Når varen så kommer til klubben efter jeg har bestilt den, så skal jeg igen logge på Kvantum for at kvitterer, at jeg har modtaget den. Jeg kan heller ikke sætte andre medarbejder til at handle for mig, fordi hvis det produkt vi skal have, ikke er der, så ved medarbejderen ikke hvad jeg så i stedet kan bruge. Det er også svært for dem at finde ud af hvad der hører under hvilket kategori i Kvantum. I min verden er det meget bedre hvis man kan ringe til et firma og spørge dem hvad vi så kan få, i stedet for det produkt vi skal have.

En anden grund til at Københavns Kommune ønsker at implementere løsningen er, at de vil gerne følge med tiden, tror jeg. Det synes jeg er fint. Hvis systemet gør, at det bliver hurtigere med

tingene, så kan jeg godt forstå det. Men jeg kan ikke forstå det, hvis jeg skal bruge en halv dag på at sidde og bestille varer, som vi i princippet kunne have bestilt på 20 minutter. Det er min holdning. Min tid som pædagog skal ikke bruges på at sidde ned og bestille varer.

**R: Hvordan er stemningen blandt jer medarbejder, at i skal forholde jer til nye arbejdsgange?**

**L:** Hvis løsningen gør arbejdsgangen nemmere, så synes jeg at det er helt fint. Vi har kun fået lidt information omkring det, så det er lidt svært at vurdere det. Lige umiddelbart synes jeg, at vores system fungerer fint, så jeg ved ikke hvad vi kan bruge det nye system til.

**S: Hvad ønsker du, at I kan opnå med den nye digital betalingsløsning?**

**L:** Jeg ved ikke helt hvad vi kommer til at opnå. Forhåbentligt kan børnene få noget godt ud af det. Jeg skal måske alligevel også hele tiden tjekke i mappen om hvem der så har fuld friplads og hvem der har delvis. Så jeg kan ikke se, at den ny løsning vil kunne gøre en forskel. Vi har i forvejen styre på hvem der har fuld friplads og hvem der har delvis, så jeg kan ikke se hvad løsningen kan.

**R: Er du forandringsvillige?**

**L:** Det synes jeg. Jeg skal selvfølgelig også vænne mig til tankerne. Min generation er nok også lidt mere computer forskrækket. Jeg tørre ikke at taste noget forkert. Hvis der er mening med det og tingene fungerer, så kan jeg godt lære og bruge systemerne. Jeg sidder i forvejen og taster kvitteringer og fakturerer på vores kontor. Så det er ikke noget fremmed for mig. Men efter min overbevisning, skal der være mening i det og ikke kun at der sidder nogen på et eller andet kontor og har fundet ud af, at det er en god idé.

**S: Hvordan har du det med at Københavns Kommune har besluttet at implementere digital betalingsløsning uden at i medarbejder er blevet inddraget?**

**L:** Jeg synes jo det ville have været smart, at nogen ville have være ude i den virkelig liv og fandt ud af hvad det er der forgår og hvordan. Lige meget hvad der skal implementeres, så vil det jo være smartest at snakke med dem der skal arbejde med det. Det kunne også være, at der var andet end Kvantum, også fordi det er kommunen der får rabatten og de har jo trukket fra vores budget først. Problemet er jo også, at det ofte er dyrere at købe fra Kvantum og det kan i sidste ende også påvirke vores budget.



**R: Hvordan forholder I jer generelt til de forandringer som Københavns Kommune beslutter i klubberne?**

**L:** Jeg kunne godt tænke mig, at dem der sidder og bestemmer skal komme forbi i institutionerne, så de kan se hvordan hverdagene er før de kan tilrettelægge planer for hvordan vi skal arbejde. Det kunne være, at der var nogen på gulvet der kunne komme med ideer som var mere praktisk.

**S: Tror du at det påvirker medarbejdernes motivation, når de skal forholde sig til en nye teknologi som de ikke vide noget om?**

**L:** Vise ting ja. For så sidder man og tænker hvad har de nu fundet på. Det er blevet lidt bedre synes jeg. På et tidspunkt var det jo sådan at de hele tiden ville have, at vi skulle lave forskellige undersøgelser med forskellige ting. Det blev jo sådan at der haglet ned med opgaver i hovedet på os og nogen gang nået vi ikke engang at blive færdig med opgaverne før man fik besked på at det alligevel ikke vil blive til noget. Det ændret man så til, at man lavede ugepakker, så man skulle lave de forskellige opgaver fra uge til uge, så nye opgaver blev udskudt til næste uge i stedet for, at vi skulle lave det til de næste to-tre dage. Man føler lidt sådan, om de sidder og keder sig deroppe og bare kaster opgaver ned til os og vi skal bruge tid og energi på at få det lavet, og så får man besked på, at det alligevel ikke bliver til noget. Det synes jeg er forkert man skal undersøge hvordan og hvorledes, før man sætter noget i gang.

**R: Hvordan har du det med at spørger dine kollegaer om råd når der skal implementeres noget nyt i klubben?**

**L:** Ja det er vi jo nødt til for at holde os selv informeret. Vi er kun fire ansatte så vi holder ikke nogen kurser men vi snakker sammen hvis der er flere, der skal udfylde en rolle.

**S: Bliver der prioriteret at i får udviklet jeres kompetencer i forhold til den nye teknologi?**

**L:** Det er jo lidt svært, for vi møder ind samtidig med børnene. Jeg har jo ekstra timer til at sidde på kontoret og nogen gang kan jeg bruge de timer til andre ting og det er tilfældigt hvad jeg kan bruge dem på. Generelt er det svært at finde tiden til at kunne sætte sig ind i den nye teknologi. Det kan nogen gang være meget tidskrævende at søge rundt i Kvantum og finde en vare og det er ikke praktisk når man skal bruge sin tid med børnene. Jeg har jo oplevet et par gang nu hvor der er blevet udviklet noget nyt og når det så er blevet sat i drift, så virker det ikke optimalt. Jeg synes derfor at man skal være 100% sikker på at det virker før man sætter det i drift. Jeg synes ikke det er okay, at

der mangler specifikationer på de vare man skal bestille. F.eks. når man skal bestille penciler, så står der ikke størrelse eller andet information om dem. Det er ikke okay, at der mangler specifikationer på vare.

**R: Synes du er forældrene er gode til at begå sig i digitale systemer? Tilbyder I forældrene hjælp f.eks. i forbindelse med at oprette deres børn ind i systemerne?**

**L:** Nogen er god til det. Vi har vores hjemmeside "Københavnarn" hvor forældrene kan holde sig opdateret, hvis der er nogle informationer de skal have at vide eller hvis vi har nogen tekniske problemer, så skriver vi det på hjemmesiden, så forældrene kan holde sig opdateret. Det fungerer fint med forældrene.

**S: Hvor længe har i brugt mapperne?**

**L:** Dem har vi brugt hele tiden og jeg har det fra min tidligere klub jeg var i. Det er også praktisk fordi så kan man også se hvor mange kort børnene har fået og det skal indberettes hvor mange de har fået og de må ikke få det end hvad der er tilladt og for hvert år bliver det nulstillet. Jeg kan slet ikke forstille mig lige meget hvilken systemer man laver i dag, så tror jeg ikke på, at man kan skrive i det digitale system andet end at det er "kreativt". Jeg tror ikke vi kan registrere hvilke specifikke materialer ens barn har brugt i "krea". Jeg tror det bliver al for overordnet kategoriseringer, med vores nuværende system kan vi registrere det hele på hver barns kort.

**R: Har du snakket med dine andre kollegaer fra andre klubber omkring implementering af den digital løsning?**

**L:** Jeg har ikke snakket med de andre. Jeg ved ikke om jeg er pessimistisk over det. Jeg har bare erfaret så mange gang hvor vi har fået en nye teknologi og så efter to år er den blevet nedlagt igen fordi det ikke virkede optimalt. Jeg har den opfattelse, at det ikke bliver gennemarbejdet. Det vil have været en rigtig god ide hvis de havde inddraget institutionerne og set hvad er behovet, måske vil de også have fået nogen ideer fra personalet. Det at der sidder nogen med hvid skjorte og sort slips med en blyant og lineal og finder på nye løsninger som de tror er smarte og kan bruges i institutionerne. De implementerer deres ideer og efter kort tid finder de ud af, at det ikke kan bruges alligevel, så nedlægger de det igen. Jeg synes jo at den digitale verden er kommet for at blive, men jeg synes, at de skal være bedre til at vælge den rigtig løsning, der opfylder et behov.

**S: Hvordan tror du at betalingssystemet kommer til at være i fremtiden?**

**L:** Jeg tror at det fortsat vil være digitalt i form af et kort.

## Bilag 8: Spørgeskemaundersøgelse til teamkoordinatorer i fritids- og ungdomsklubber

18.3.2019

General report - Spørgeskema om KK Digital betalingsløsning

Hvad er dit Køn?

23 out of 23 people answered this question



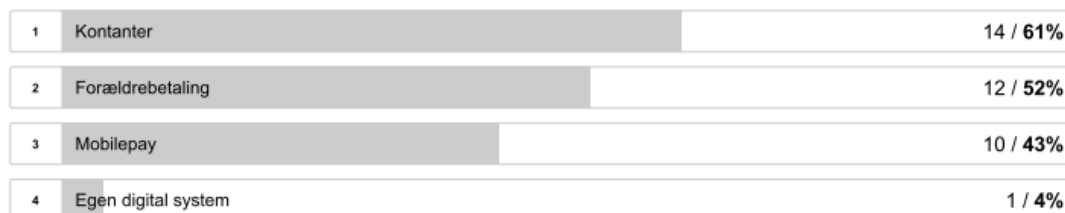
Arbejder du i en fritidsklub eller ungdomsklub?

23 out of 23 people answered this question



Hvilken betalingsløsning har jeres klub?

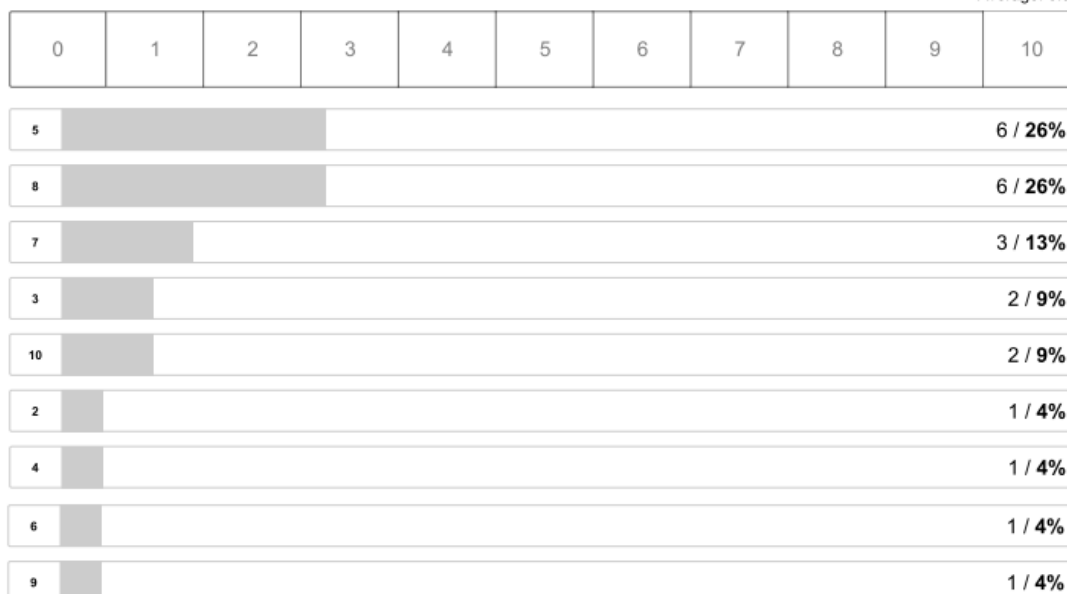
23 out of 23 people answered this question



Hvor tilfreds er du med jeres nuværende betalingsform? (0 meget utilfreds - 10 meget tilfreds)

23 out of 23 people answered this question

Average: 6.35



Hvor stort er dit kendskab til den digitale betalingsløsning som Københavns Kommune skal implementere? (0 meget lidt - 10 meget stort)

23 out of 23 people answered this question

Average: 4.13



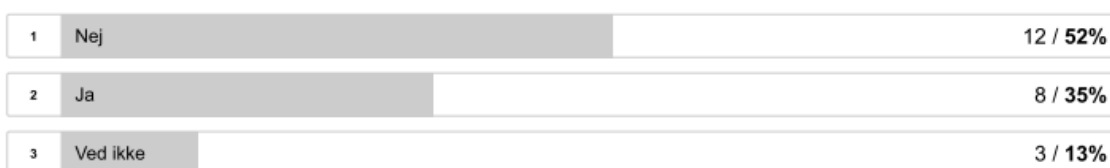
Fortrækker du jeres nuværende betalingsløsning eller den digital betalingsløsning som Københavns Kommune skal implementere?

23 out of 23 people answered this question



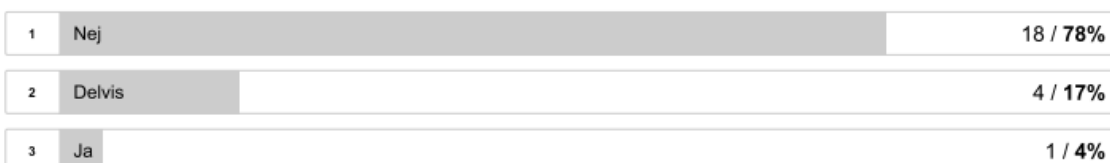
Tror du at digital betalingsløsning vil kunne løse jeres udfordringer i forhold til håndtering af betalinger?

23 out of 23 people answered this question



Er jeres arbejdsopgaver defineret klart og tydeligt i forhold til når digital betalingsløsning skal implementeres i jeres klub?

23 out of 23 people answered this question



Hvilken betalingsløsning tror du at børnene/unge fortrækker at betale med?

23 out of 23 people answered this question

|   |                              |         |
|---|------------------------------|---------|
| 1 | Forældrebetaling             | 9 / 39% |
| 2 | KK Digital betalingsløsning  | 8 / 35% |
| 3 | Mobilepay                    | 6 / 26% |
| 4 | Klubbens egen digital system | 0 / 0%  |
| 5 | Kontanter                    | 0 / 0%  |

## Bilag 9: Spørgeskemaundersøgelse til børn og unge

18.3.2019

General report - Digital betalingsløsning

### Køn?

50 out of 50 people answered this question

|   |       |          |
|---|-------|----------|
| 1 | Dreng | 29 / 58% |
| 2 | Pige  | 21 / 42% |

### Hvor gammel er du?

50 out of 50 people answered this question

|   |            |          |
|---|------------|----------|
| 1 | 10 - 13 år | 35 / 70% |
| 2 | 14 - 18 år | 15 / 30% |
| 3 | 18+        | 0 / 0%   |

### Går du i fritids- eller ungdomsklub?

50 out of 50 people answered this question

|   |             |          |
|---|-------------|----------|
| 1 | Fritidsklub | 34 / 68% |
| 2 | Ungdomsklub | 16 / 32% |

### Hvilken betalingsløsning brugere du når du eksempelvis skal betale for mad i klubben?

50 out of 50 people answered this question

|   |                  |          |
|---|------------------|----------|
| 1 | Forældrebetaling | 20 / 40% |
| 2 | Konter           | 17 / 34% |
| 3 | Mobilepay        | 10 / 20% |
| 4 | Dankort          | 3 / 6%   |

### Hvilken betalingsløsning foretrækker du at betale med?

50 out of 50 people answered this question

|   |                  |          |
|---|------------------|----------|
| 1 | Forældrebetaling | 22 / 44% |
| 2 | Konter           | 14 / 28% |
| 3 | Dankort          | 7 / 14%  |
| 4 | Mobilepay        | 7 / 14%  |

### Synes du at konter er besværlige at håndtere?

50 out of 50 people answered this question

|   |     |          |
|---|-----|----------|
| 1 | Nej | 40 / 80% |
| 2 | Ja  | 10 / 20% |

### Kan du se fordele i at have et nyt betalingskort, som du eller dine forældre kan optanke og som kan bruges i klubben når du f.eks. skal købe noget mad?

50 out of 50 people answered this question

|   |                                      |          |
|---|--------------------------------------|----------|
| 1 | Jeg synes det er en god idé          | 26 / 52% |
| 2 | Jeg synes ikke at det er en god idé. | 15 / 30% |
| 3 | Jeg ved det ikke                     | 9 / 18%  |

### Hvor tilfreds vil du være hvis du fremover skal bruge et Klubkort som betalingskort i klubben?

50 out of 50 people answered this question

|   |                 |          |
|---|-----------------|----------|
| 1 | Tilfreds        | 20 / 40% |
| 2 | Ved ikke        | 10 / 20% |
| 3 | Utilfreds       | 9 / 18%  |
| 4 | Meget tilfreds  | 6 / 12%  |
| 5 | Meget utilfreds | 5 / 10%  |



## Bilag 10: Tematisering

| Tema                      | Spørgsmål                                                                                                                                                  | Interview noter                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organisationsforandringer | Hvad fik jer til at bevæge jer hen imod til at implementerer en fælles digital løsning i fritids- og ungdomsklubberne?                                     | A: <i>''Vi gik i gang med det, fordi fritids- og ungdomsklubber altid har haft problemer med at håndterer penge som de får af de unge, og som de ligger i pengekassen''. ''Vi ønskede et fælles system for at sikre, at alle klubber kunne overholde lovgivning. Vi havde en klar formodning, at det ikke overholdte lovgivning''.</i>          |
|                           | Har I haft en klar opfattelse af, hvad I ønsker med implementering af Digital Betalingsløsning på Klubområdet, samt hvorfor I ønsker at implementerer det? | <p>A: <i>''Vi havde faktisk en meget klare plan for hvad vi vil gøre. Vores fokus var at sikre at administrationen af pengene stemmer overens med København kommunes retningslinjer''.</i></p> <p>M: <i>''Jeg tror ikke at alle klubber har fået den dybe forklaring på hvorfor Københavns kommune ønsker at implementerer løsningen''.</i></p> |

|  |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                            |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Har institutionslederen kommunikeret direkte til medarbejderne omkring hvad løsningen kommer til at handle om</p>                                           | <p>M: <i>''Hele digitaliseringen vil gøre det nemmere at holde styr på det hele set oppefra''.</i></p>                                                                     |
|  | <p>Har I haft en klar opfattelse af, hvorfor Københavns Kommune ønsker at implementere løsningen?</p>                                                          | <p>K: <i>''Der vil være en større gennemsækelighed over økonomisk friplads. I klubben kan vi så også følge med i, hvad vi sælger og hvad børnene helst vil købe''.</i></p> |
|  | <p>Er lokaladministratorens rolle defineret klart og tydeligt?</p>                                                                                             | <p>I: <i>''Vi har heller ikke defineret en lokaladministrator, jeg er teamkoordinator og jeg kommer nok til at varetage det''.</i></p>                                     |
|  | <p>Kan du som medarbejder i Børne- og Ungdomsforvaltning godt se, hvad er det højeste I kan opnå med implementering af Digital betalingsløsningen?</p>         | <p>A: <i>''Ingen kontanter skal ligge og flyde i klubberne''.</i></p>                                                                                                      |
|  | <p>Er jeres målsætning og vision blevet tydeligere omkring hvordan betalingerne kommer til at fungere i fritids- og ungdomsklubberne i Københavns kommune?</p> | <p>A: <i>''Vi fokuserer mere på personfølsomme data i dag. Der skal være styring over administrationen med sådan noget''.</i></p>                                          |

|             |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                              |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | Hvilke udfordringer ser du med digital betalingsløsning?                                                                                                  | K: <i>"Udfordringen ligger i den opfattelse vi selv kan have"</i> .                                                                                                          |
|             | Hvilke fremtidsmuligheder ser du for den digital betalingsløsning?                                                                                        | A: <i>"Det vi prøver at fremtidssikre er at den skal kunne tage imod andre betalingsløsninger, hvor man har mulighed for at betale med et dankort eller Mobilepay"</i> .     |
| Kompetencer | Tilbyder Københavns kommune jer muligheden for at gå på kursus eller underviser de jer i forbindelse med nye projekter som de implementerer i jeres klub? | I: <i>"det er fint at kommunen sender os på kurser, men vi skal også få noget ud af det. Jeg er blevet godkendt til at bruge Kvantum, men jeg kan ikke finde ud af det."</i> |
|             | Synes du at i har de rette kompetencer til at varetage de nye arbejdsopgaver når løsningen bliver implementeret?                                          | I: <i>"Vi har ikke spekuleret så meget over det....da vi endnu ikke har set hvordan betalingsløsningen ser ud.."</i>                                                         |
|             | Kan klubbernes utilfredshed også komme fra, at klubberne er bange for at deres medarbejder ikke vil kunne håndtere den nye løsning?                       | A: <i>"Der er noget oplæring og så er den oplæring heller ikke så svært. Min forestilling er, at det er et simpelt produkt. Altså det er meget nemt at administrere."</i>    |

|                     |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | Hvordan har du det med at Københavns Kommune har besluttet at implementere digital betalingsløsning uden at i medarbejder er blevet inddraget?                             | L: ”Jeg synes jo det ville have været smart, at nogen ville have være ude i den virkelig liv og fandt ud af hvad det er der forgår og hvordan”                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Motivation          | <p>Hvad er din motivation for dit arbejde?</p> <p>Hvordan er stemningen blandt jer medarbejder, at i skal forholde jer til nye arbejds gange?</p>                          | <p>L: ”Det er super inspirerende. Så længe jeg kan inspirere dem, så føler jeg det er det værd at gå på arbejde. Jeg er kommunal ansat, så det er ikke lønnen jeg går efter.”</p> <p>G: ”Når man har 100 børn, så kan det være ret tidskrævende (at bippe børnene i systemet) og dermed får man mindre tid med børnene”</p> <p>L: ” Vi har kun fået lidt information omkring det, så det er lidt svært at vurdere det.”</p> |
| Organisationskultur | <p>Oplever du udfordringer med måden du håndterer pengene på?</p> <p>Er du ikke bekymret for medarbejderne når nu du siger at du slet ikke kender noget til løsningen?</p> | <p>L: ”Nej det er lavpraktisk..med klippekort kan vi have kontrol over hvad børnene bruger penge på...”</p> <p>RS: Man kan sige at det er en bekymring, at vi medarbejder ikke vide hvad der kommer til at ske. Hvis alt går galt, så vil vi jo</p>                                                                                                                                                                         |

|  |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Hvilke forandringer tror du digital betalingsløsning kommer til at medføre i jeres klub? | <p><i>bare gør det vi altid har gjort”</i></p> <p><i>I: ”Det er en lille sidegevinst som vi kan bruge til de børn vi har. Med den nye løsning mister vi den her mulighed fordi alle pengene bliver sat i det her kort”</i></p> <p><i>I: ”Det er også begrænset hvor mange penge vi får, i det Københavns Kommune holder et stramt budget. Jeg har også hørt at de overskydende penge i børnenes klubkort vil blive fjernet og hvor bliver de fjernet hen?”</i></p> |
|  | Hvordan har I forberedt jer til implementeringen af digital betalingsløsning?            | <p><i>I: ”Vi har 85 børn og til maj får vi yderligere 55 børn, så vi vil få rigtig mange børn og de skal alle sammen bippes og så kommer vi væk fra vores pædagogiske arbejde.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|  | Er alle klubber glade for løsningen?                                                     | <p><i>A: ”hvis klubben tidligere ikke brugt pengene så brugt de pengene på noget andet. Økonomisk er der andre incitamenter og strukturer der gør at klubberne mister noget frihed”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                            |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | Hvor længe har i brugt mapperne?                                                                                                                                            | <i>L: "Jeg kan slet ikke forstille mig lige meget hvilken systemer man laver i dag så tror jeg ikke på, at man kan skrive i det digitale system andet end at det er "kreativt". Jeg tror ikke vi kan registrere hvilke specifikke materialer ens barn har brugt i "krea".</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Respondenternes holdninger | <p>Hvilke forandringer tror du digital betalingsløsning kommer til at medføre i jeres klub?</p> <p>Er alle klubber glad for løsningen?</p> <p>Er du forandringsvillige?</p> | <p><i>K: "...Vi kan slippe for kontantkasserne. Jeg skal en gang om ugen til banken og lave regnskab. Samtidig skal jeg også passe på kvitteringerne."</i></p> <p><i>A: "Nej det er de ikke. Der er nogen der mener, at de ikke gider bruge den og at de har en bedre løsning. Men det er ikke rigtigt, for vi er igang med at lave en rigtig rigtig god løsning og de løsninger vi har set hos klubberne, er ikke særlige gode."</i></p> <p><i>L: "Det synes jeg. Jeg skal selvfølgelig også vænne mig til tankerne..Hvis der er mening med det og tingene fungerer, så kan jeg godt lære og bruge systemerne."</i></p> |

|  |                                                                                          |                                                                                                         |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Hvilke forandringer tror du digital betalingsløsning kommer til at medføre i jeres klub? | I: ” Når man har 100 børn, så kan det være ret tidskrævende og dermed får man mindre tid med børnene ”. |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|