

Organisatoriske udfordringer ved implementering af digitalt system på døgninstitutioner

Kandidatafhandling



"Jeg har ikke modstand på den, men jeg vil bare ikke have at den tager tiden fra beboerne. Omsorgsarbejdet er det vigtigste. Kan den hjælpe der, er det godt, kan den ikke, er den ikke" (Pædagog D, linje 113-115).

2. JUNI 2020

JONAS KNUDSEN
Stud.nr.: 20180395

Aalborg Universitet
10. semester, specialeseminar F2020
ILOO, Kandidatafhandling
Anslag: 187.150
Vejleder: Lisa Gjedde

Abstract

This study is a qualitative study situated in the field of pedagogues in residential institution and aims at investigating the challenges of implementing ICT in the organizations of social work. The fast and ongoing development of digital technologies leads managers to implement more and more ICT tools for optimizing practices. The research in this paper is based on a case study about the implementation of the ICT-system Min Arbejdsplads. The purpose is through qualitative approaches of qualitative surveys and semi-structured interviews to analyze the implementation process and how social workers grasp the digital change of their practices. The fieldwork for this study was conducted of surveys with 45 pedagogical staff and 6 semi-structured interviews with 4 pedagogues and 2 managers.

The thematic analyzing of the data deduced multiple challenges in the learning of the system and challenges in the change management. The study showed that the learning process of the system of some pedagogues was not in zone of proximal development. And despite the superusers knowledge of scaffolding the learning processes for the challenged users, the superusers did not have the organizational resources of doing so. Using the elaborated Leavitt model (Nielsen & Ry, 2002) and Kotter's leading change of why transformation efforts fail to analyze the data, led to the identification of multiple critical factors in the organizational change process. The implementation of the digital ICT-system in the residential institution showed critical factors in organizational resources for the superusers to facilitate learning processes, lack of communication from the managers, lack of digital skills to master the system and resistance against the digitalization being another burden of work. The study concludes that these factors may hinder the anchoring of the system in the organization.

Indhold

Kapitel 1 - Indledning.....	3
Problemfelt	4
Problemformulering	5
Specialets opbygning.....	6
Afgrænsning	7
Kapitel 2 – Baggrund.....	7
Forskning inden for genstandsfeltet	7
Forskningsprotokol.....	7
Forskerposition	15
Præsentation af case beskrivelse.....	16
Kapitel 3 - Metodologi	18
Videnskabsteori – Det hermeneutiske princip.....	19
Iterativ tilgang	22
Fem misforståelser om casestudie	22
Kvalitativ metode	23
Kvalitativ survey	24
Kvalitativt forskningsinterview	25
Valg af respondenter og informanter.....	29
Introduktion af informanter	29
Tematisk analyse	30
Kapitel 4 - Teori	31
Motivationsteori	31
Læring	36
John P. Kotters forandringsledelse	37
Kapitel 5 - Empiri.....	44
Empiri og feltarbejde	44
Tematisk fortolkning af dataindsamlingerne	56
Kapitel 6 - Analyse.....	57
Arbejdsstile.....	57
Læring	60
Kotters forandringsledelse.....	69
Organisatorisk forandring.....	74
Kapitel 7 - Diskussion	80
Kapitel 8 - Konklusion	83
Litteraturliste	85

Kapitel 1 - Indledning

I dette speciale vil jeg undersøge digitaliseringen af det pædagogiske felt inden for døgntilbudsområdet. Jeg har valgt at se nærmere på, hvordan pædagogerne, på en specifik dansk socialpædagogisk døgninstitution, forholder sig til en ny implementeret teknologi *Min Arbejdsplads* og de forhold af digitaliseringen som systemet medbringer. Yderligere vil jeg undersøge hvilke organisatoriske faktorer som kan påvirke forankringen af systemet i organisationen, samt hvilke udfordringer institutionen skal være særlig opmærksom på i en forandringsproces. Ligeledes vil specialet belyse hvorvidt pædagogerne kan omstille sig og tilegne systemet til deres praksis, og hvordan denne læring af systemet kommer i spil i forandringsprocessen.

På nuværende tidspunkt står Danmark, sammen med resten af verdenen, over for en hastig digital udvikling, som er med til at forandre den måde vi lever på, driver forretning på og den måde den offentlige sektor yder service og velfærd på.

I samfundet stiger brugen for digitale løsninger og teknologier eksponentielt.

Digitaliseringsstyrelsen har i den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020, valgt at kalde fokusområde 9 ”*Digitalisering for alle*”, som er en god beskrivelse af den store omstilling af vores levevis. Heri beskrives udviklingen: ”*Hvor det er muligt, skal de offentlige myndigheder indtænke teknisk tilgængelighed, når digitale løsninger udbredes i de enkelte sektorer, fx når det gælder digitale velfærdsløsninger inden for sundhed og omsorg eller på uddannelsesområdet*”.

(Digitaliseringsstyrelsen, 2016. s. 58).

Formålet er at IT, digitale redskaber og digitale læremidler i en digital verden, skal være en naturlig del af den pædagogiske praksis. Når velfærden i stigende grad er påvirket af digitaliseringen, skal offentligt ansatte vide, hvordan de benytter digitale løsninger i deres arbejdsliv. Offentligt ansatte i velfærdens frontlinje skal kunne bruge de digitale indgange, redskaber og velfærdsløsninger så godt som muligt og assistere borgerne med at få klaret opgaverne digitalt (Digitaliseringsstyrelsen, 2016). Dertil følger et behov for, at offentligt ansatte har de rette digitale kompetencer, ikke mindst medarbejdere med tæt borgerkontakt – f.eks. lærere, pædagoger og sundheds- og omsorgspersonale. De nye teknologier udleder mange muligheder, og stiller dermed ligeledes krav til, at medarbejdere i diverse sektorer omstiller sig på den nye digitale virkelighed af deres praksis.

Berzin, Singer og Chan (2015) mener, at informations- og kommunikationsteknologi kan transformere måden vi tænker pædagogisk praksis på, da de kan forbinde, integrere nye muligheder og adgange til information. Da informations- og kommunikationsteknologier kan facilitere nye

innovative muligheder af den pædagogisk praksis, har mange ledere været inspireret af dette og ført til, at lederne er hurtigere tilbøjelig til at implementere et nyt digitalt redskab.

Problemfelt

Center for Offentlig Kompetenceudvikling lavede i 2015 en undersøgelse, hvor 1265 kommunale ledere var involverede. Undersøgelsen viste, at digitalisering og implementering af ny teknologi er blandt top tre over de ledelsesopgaver, som kommunale ledere er mest udfordrede af og bruger mindst tid på (COK, 2015). Chefkonsulent Jeanet Hardis, som er ansat i COK, udtaler i COKs egen artikel *”digitalisering og implementering af teknologi – en overset størrelse?”* (2016) dette om ledere: *”Nogle ledere har svært ved at finde tid til at kunne prioritere mellem de forskellige ledelsesopgaver. COKs undersøgelse viser netop, at implementering af ny teknologi bliver sat i baggrunden for andre dagsordener, mange nye tiltag og forandringer”* (COK, 2016).

Det er væsentligt, at hvis ledelsen negligerer ressourcerne omkring en implementerings- og forandringsproces, kan det potentielt føre til frustration og afmagt hos medarbejderne, som ligeledes kan betyde, at forandringen falder til jorden. COKs undersøgelse viser yderligere, at lederne peger på tre udfordringer, når de bliver spurgt ind til, hvad de særligt finder problematisk i arbejdet med ledelse af ny teknologi og digitalisering:

- Udfordringen med at klæde medarbejdere på til at anvende nye løsninger
- Udfordringen med at håndtere situationer, hvor ny teknologi og digitale løsninger giver uforudset merarbejde
- Udfordringen med at få medarbejdere til at se værdien i at anvende den nye teknologi (COK, 2015).

En leder skal være en dygtig kommunikator, som kan få medarbejderne med på ideen, så de vil investere ekstra kræfter i implementeringsprocessen, så det nye teknologi kan forankres (COK, 2016). BUPL mener, at hvis den pædagogisk profession skal imødekomme fremtidens digitale-præget pædagogik, så skal pædagoger have efter- og videreuddannelse i brugen af digitale redskaber, og de skal inddrages i udvikling og implementeringen af nye digitale løsninger (BUPL, 2019). Dette stiller krav til de professionelle i den pædagogiske felt om at skulle forholde sig til en forandring af deres praksis, som nu fordrer, at de professionelle besidder digitale kompetencer til at kunne tilegne sig og anvende teknologiske systemer og redskaber. Rambøll Consultant Management (2020) har de seneste 24 år i træk taget pulsen på de danske private og offentlige

virksomheders udbytte, udfordringer og anvendelse af IT. Deres seneste undersøgelse ”IT i praksis 2019-2020” viser, at kun 17 pct. af de offentlige medarbejdere finder deres digitale kompetencer tilstrækkelige, i forhold til nye initiativer og krav til deres arbejde. Ligeledes vises det, at kun 24 pct. har en strategi for hvordan de skal udvikle de digitale kompetencer hos medarbejderne.

Flere og flere ledere ønsker at effektivisere og optimere organisationen med digitale virkemidler, men hvilke udfordringer kan der opstå i en implementerings- og forandringsproces? Pædagogisk arbejde er et felt med stærke menneskelige, etiske og moralske holdninger til arbejdet med borgerne, så hvad mener pædagogerne om digitaliseringen? Og hvordan påvirkes de af digitaliseringen af deres praksis, og hvordan forholder de sig til den?

Disse ovenstående problemstillinger finder jeg relevant at undersøge ud fra følgende forskningsspørgsmål:

Problemformulering

Hvordan forholder socialpædagoger sig til implementeringen af et IT-system, og hvilke organisatoriske udfordringer skal institutionen være særligt opmærksomme i forandringsprocessen, hvis systemet skal forankres i organisationen?

Specialets opbygning

For at give et overblik over specialets struktur, præsenteres en kort gennemgang af de enkelte afsnit. Dette afsnit vil virke som en læsevejledning til specialets indhold:

1. Kapitel – **Indledning, problemfelt og problemformulering**

Specialet indledes med indledningen, som giver en introduktion til specialets emne og digitaliseringen af IT i det pædagogiske felt. Herefter vises specialets problemfelt og forskningsspørgsmålet, som beskriver de udfordringerne og undren, som hersker i specialets forskningsområde.

2. Kapitel – **Baggrund**

I dette afsnit vil jeg stille skarpere på det pædagogiske felts litteraturforskning, og beskrive min forskningsposition i forhold til casen, samt de begreber som er relevante i udarbejdelsen af forskningsspørgsmålet.

3. Kapitel – **Metodologi**

Dette afsnit indledes med specialets videnskabsteoretisk position i udarbejdelsen af forskningsspørgsmålet. Herefter redegøres og diskuteres specialets brug af casestudier og metodiske overvejelser, herunder brugen af survey og semistrukturerede interviews. Yderligere præsenteres specialets tematiske analyse til induktivt at udlede teoretiske perspektiver på forskningsspørgsmålet.

4. Kapitel - **Teori**

Afsnittet belyser den teoretiske ramme, som er udledte gennem specialets metodiske tilgang til dataene. Den teoretiske ramme benyttes til at opnå en dybere forståelse af forskningsspørgsmålet.

5. Kapitel – **Empiri**

I dette afsnit visualiseres mine forforståelser og nye forståelser, som er udsprunget af undersøgelsens interventioner. Dette gøres for at skabe gennemsigtighed i mine refleksioner og fortolkninger af dataindsamlingerne.

6. Kapitel – **Analyse**

I dette afsnit vil analyseres undersøgelsesfeltet og det indsamlede data ud fra teoretiske perspektiver med formålet om at belyse forskningsspørgsmålet.

7. Kapitel - **Diskussion**

Afsnittet tager udgangspunkt i en diskussion af undersøgelsens resultater og de omstændigheder, som kan præge en undersøgelse på en offentlig institution i omfanget af Covid-19.

8. Kapitel – **Konklusion**

I dette kapitel opsamles undersøgelsens resultater.

Afgrænsning

I denne undersøgelse har jeg valgt at afgrænse mig fra at lave brugertest og observationer af medarbejdernes aktive brug af systemet i praksis, da covid-19s begrænsninger pga. nedlukning af landet, har medført at den undersøgte institution ikke må have besøgende. Ligeledes på grund af dette, har jeg fravalgt at lave handleanvisninger, da undersøgelsen har til formål at identificere organisatoriske udfordringer, når et nyt IT-system implementeres i en socialpædagogisk døgninstitution.

Der afgrænses dog i denne afhandling fra at analysere variablene fysiske rammer og historie i Ry-Leavitt-modellen med henblik på at rette fokus mod de variabler, der ud fra den indhentede empiri, viste sig mest relevante.

Kapitel 2 – Baggrund

I dette kapitel vil jeg undersøge den eksisterende forsknings på området nærmere, og ligeledes redegøre for de begreber og systemer som er relevante i specialets udarbejdning. Yderligere vil jeg præsentere specialets case og beskrive min egen forskningsposition i henhold til belysningen af forskningsspørgsmålet.

Forskning inden for genstandsfeltet

I dette afsnit vil jeg redegøre for min undersøgelse af eksisterende viden i feltet. Jeg har til hensigt at undersøge feltet for eksisterende viden om digitaliseringen af pædagogers praksis på botilbud. Jeg har været inspireret af Randolphs vejledning i ”*A guide to writing the dissertation literature review*” (Randolph, 2009) til at udforme en forskningsoversigt.

Forskningsprotokol

Formål

Mit formål er at undersøge eksisterende forskning om informations- og kommunikationsteknologiers indvirkning på den socialpædagogiske praksis på døgninstitutioner. Herunder er jeg interesseret at undersøge hvordan forskningen er forestået, hvilke metoder som er anvendt, og hvordan resultater bidrager til mit undersøgelsesfelt.

Afgrænsning

Jeg har valgt at afgrænse min søgning fra 2000-2020, da digitaliseringen i den offentlige forvaltning været har haft den største udvikling siden 2000 (digitaliseringsstyrelsen, 2002). Jeg har været forholdsvis åben i min undersøgelse af eksisterende forskning, hvor jeg har afgrænset mig til dansk, svensk og international forskning.

Inklusions- og eksklusionskriterier

Jeg har valgt at have den tilgang til forskningen, at hvis det kan bidrage til min undersøgelse, er det relevant at inkludere i min forskningsoversigt. Dette betyder, at jeg har valgt at inkludere både afhandlinger og artikler, som ikke er peer-reviewed. Mine søgerne viser, at der er et stort ophav af forskning baseret på pædagogers anvendelse af digitale redskaber rettet mod læring og dannelse hos børn og ældre, men relativt lidt forskning omkring pædagogers anvendelse af digitale redskaber til støtte og vidensdeling af deres egen praksis. Jeg har så vidt muligt prøvet at afgrænse mig til den sociale sektor. Dette betyder, at jeg har inddraget forskning om pædagoger i dagtilbudsområdet, ældreområdet og social- og sundhedssektoren.

Jeg har valgt at ekskludere forskning fra Asien og Mellemøsten, da jeg mener, at arbejdsforholdene ikke kan sammenlignes med nordiske og engelske forhold.

Søgningsfase

Jeg startede med at anvende en bloksøgning, med det formål at strukturere og effektivisere arbejdet med mine udvalgte søgeord. Herefter benyttede jeg trunkering til at søge på et ord med flere endelser, for derved at opnå flere potentielle resultater. Databaserne som jeg har anvendt, er bestået af Aalborg Universitetsbibliotek, Google.dk, Education Resources Information Center, SL.dk's vidensbank, researchgate.net. Samtidig har jeg været inspireret af snowball metoden, hvor jeg gennem andres forskning, finder frem til relevant forskning for mit genstandsfelt (Jalli & Wholin, 2012).

Danske søgeord

- Pædagog, IT-redskab, IT-værktøj, Læring, IT, Digitalisering, Botilbud, Organisatorisk forandring, IKT, Praksis, Digitalisering

Svenske søgeord

- Pedagogiska, It-verktyg

Engelske søgeord

- Socialwork, Socialworker, Residential care, Pedagogy, Pedagogue, ICT, ICT-tools, Organizational change, Technology, Practice, Supportive system, Digitalisation, Digital

Søgestreng

- Organizational change* AND ICT-tools*
- Organizational change* AND socialwork*
- Socialwork* AND ICT*
- Socialworker* AND ICT-tools*
- Residential care* AND ICT*
- Pædagog* AND IT*
- Pædagog* AND Organisatorisk forandring*
- Pedagogiska* AND IT-verktyg*
- Pædagog* AND IT* AND Botilbud*
- Pædagog* AND IT-redskab*
- Pædagog* AND IT-værktøj*
- Organizational change* AND Social worker*
- Socialworker* AND (ICT* OR DIGITAL*)
- Pædagog* AND Digital*
- Pædagog* AND Praksis* AND Digital*
- Pædagog* AND Praksis* AND Praksis*

Tabel over inddraget forskning

Forfattere, årstal	Titel på tekst	Felt	Metode	Type af empiri
Rambøll Management Consulting & DANSK IT, 2019-2020.	IT I praksis 2019-2020	Digitaliseringen I private og offentlige virksomheder	Spørgeskemaer til de 1.000 største private virksomheder og offentlige instanser	Rapport
Jørgensen, B. H & Williams, M. (2006).	Digitalisering af specialinstitutioner	Socialpædagogiske institutioner	Kvalitative interviews, deltagelse i møder og spørgeskemaer på 3 institutioner.	Kandidatafhandling
Ramboll Management Consulting & Implement Consulting Group	IT og digitale systemer er kommet for at blive	Digitale værktøjs anvendelse i dagtilbudsområdet.	Survey blandt 600 dagtilbud, casestudier, workshops.	Rapport

Tariq, A., Georgiou, A., Westbrook, J. 2013	Understanding the information dynamics of medication administration in residential aged care facilities (RACFs): A prerequisite for design of effect ICT systems	Social- og sundhedssektoren	Observation, fotografier af praksis, interviews.	Artikel
Berzin, S. C., Singer, J., & Chan, C. (2015).	Practice innovation through technology in the digital age: A grand challenge for social work.	Social- sundhed- og ældreområdet	Samling af literature review	Forskningsprogram
Goldkind, L., Wolf, L. & Jones, J. (2016).	Late Adapters? How social workers acquire knowledge and skills about technology tools	Social- sundhed- og ældreområdet	Elektronisk spørgeskema med 371 besvarelser	Artikel
Zhang, W., & Gutierrez, O. (2007).	Information technology acceptance in the social service sector context: An exploration.	Socialt udsatte området	Spørgeskemaer	Artikel

Eksisterende forskning relevant til genstandsfeltet

I følgende afsnit vil jeg redegøre for relevant forskning til min genstandsfelt.

Manglende digitale kompetencer

På Google kan rapporten “IT i praksis 2019-2020” hentes. For 24. år i træk tager denne rapport pulsen på danske private og offentlige virksomheders udbytte og udfordringer ved digitalisering og anvendelse af it (Rambøll, 2020). Rambøll Management Consulting har i samarbejde med DANSK IT stået for udformningen af undersøgelsen. Med udgangspunkt i spørgeskemaer, har de indsamlet viden ind om medarbejderes digitale kompetencer. Deres undersøgelser viser, at det offentlige har store udfordringer, når det drejer sig om medarbejdernes digitale kompetencer. Her mener kun 17 pct. at de finder deres digitale kompetencer i virksomheden tilstrækkelig i forhold til de nye initiativer og krav, som kræves. I samme forbindelse vises det, at kun 24 pct. af virksomheder har en strategi for udviklingen af de digitale kompetencer hos medarbejderne.

”En anden forklaring kunne være, at man har svært ved at finde en måde at gribe udfordringen an på, at man har svært ved at danne sig et klart overblik over præcist, hvad ”manglende digitale kompetencer” egentlig indebærer, og hvad man kan gøre for at højne dem” (Rambøll, 2020).

Rambøll mener, at virksomhederne har svært ved at gribe hele princippet omkring digitale kompetencer an, og at der mangler en model og redskaber til at rammesætte og udvikle kompetencer.

I “It og digitale systemer er kommet for at blive” indeholdes resultater over en kortlægning over digitale redskaber i dagtilbudsområdet, som udspringer af Regeringen, KL og Danske Regioners fællesoffentlige Strategi for Digital Velfærd 2013-20 (Rambøll, 2014). Gennem survey af 600 dagtilbud, casestudier i flere kommuner og workshops vises resultaterne, at der som i ovenstående resultat, at det er et få tal af pædagogerne, som rent faktisk besidder de tilstrækkelige digitale kompetencer og som driver digitaliseringen. Resultaterne viser ligeledes, at pædagogers digitale kompetencer er essentielt for at kunne benytte sig af digitale redskaber til deres praksis.

Bølgen (2005) undersøger digitaliseringen i børnehaver, hvor formålet er at give en beskrivelse af den digitale tilstand i norske børnehaver. Undersøgelse er en del af processen i videreudviklingen af digitale kompetencer. Gennem brug af spørgeskemaer udleder størstedelen at de er tilfredse med

digitaliseringens fremtræden, men at hele 85 pct. ønsker oplæring i digitale redskaber og hele 31 pct. føler at de ikke har kompetencer til at kunne aktivt benytte digitale redskaber i deres praksis. Jeg mener, at disse to rapporter er essentielt at inddrage i genstandsfeltet, da det vidner om, at digitale kompetencer har en stor påvirkning i pædagogers brug af digitale redskaber og at det på nuværende tidspunkt er en udfordring.

Ressourcebesparende og udviklende praksis

I afhandlingen ”Digitalisering af specialinstitutioner - konsekvensanalyse” undersøges implementeringen af et pædagogisk IT-system på tre specialinstitutioner (Jørgensen & Williams, 2006). Gennem kvalitative interviews med relevante personer, deltagelse i møder og brugerkurser, samt spørgeskemaer dokumenterer deres undersøgelse, at digitaliseringen af den pædagogiske praksis kan medføre et stort besparelspotentiale. Undersøgelsen regner frem til, at en institution med 121 medarbejder kan frigøre omtrent 16.000 arbejdstimer årligt ved at benytte et digitalt system. De konkluderer ligeledes, at dette åbner op for flere timer til pleje, behandling og omsorg af borgerne.

Yderligere viser undersøgelsen, at vidensdeling mellem personalet har ændret sig siden det implementeret digitale system.

”Undersøgelserne viser, at 98 % af respondenterne på institutionerne delte viden om beboerne inden indførelse systemet ved at tale med kolleger i forbindelse med vagtskifte. Efter implementeringen er der stadig 80 pct., der deler viden på denne måde. Men undersøgelsen viser også, at man i stigende grad er begyndt at dele viden skriftligt i forbindelse med vagtskifte. 78 % af respondenterne læste dagens skriftlige notater ved vagtskifte inden implementering af systemet I dag er det 100 pct. af respondenterne, der læser dagens skriftlige noter, når de møder på arbejde.”
(Jørgensen & Williams, 2006).

Ifølge Jørgensen og Williams er vidensdeling en afgørende faktor når medarbejdere møder på arbejde, da det gør at de kan udføre deres arbejde bedst muligt. Ved at benytte et IT-system til at dokumentere og vidensdeling, slipper personalet for at benytte ekstra tid mellem vagtskifte på at dele viden. De henviser til to figurer, som viser at før implementering af IT-systemet, bestod vidensdelingen af 44,33% skriftligt kommunikation, men efter implementeringen er 72,63% skriftlig kommunikation.

Tariq, Georgiou og Westbrook studie i medicinhåndtering har til formål at identificerer praksis faktorer, som begrænser medicinhåndteringen blandt personalet på botilbud (Tariq, Georgiou &

Westbrook, 2013). Deres metoder består af observationer og semistruktureret interviews, hvor de undersøger tre australske botilbud for ældre. Medicinhåndteringsproces er et komplekst system, og er identificeret som den mest tidskrævende og sårbare funktion hos personerne, som varetager medicinhåndteringen (Tariq, Georgiou & Westbrook, 2013). Dette er specielt vigtigt, da der er et få tal ansvarlige for håndteringen. Dette er problematisk, når medicinhåndteringen må overdrages til personaler uden medicinuddannelse ved sygdom, fridag eller andet. Her kan fejlkommunikation eller fejl ske, som udlevering af forkert medicin til den forkerte beboer, som kan være skadelige for beboernes velvære. I Tariq et als undersøgelse vises det, at personalet benytter papir til at kontrollere medicinhåndteringen, hvorimod ved at benytte IKT til at strømline informationen om daglige afkrydsning, genopfyldning af medicin, vil det mindske antallet af fejl og give mere workflow.

Denne afhandling og artikel er med til at give mig et indblik i de potentielle muligheder og forandringer, som digitalisering kan medføre ved implementering af digitale redskaber eller systemer.

Digitalisering skal give mening

Berzin, Singer og Chan mener, at informations- og kommunikationsteknologi (IKT) kan transformere måden vi tænker pædagogisk praksis på. IKT kan forbinde, integrere nye muligheder og adgange til information (Berzin, Singer & Chan 2015).

Berzin et al mener, at mulighederne ved brug af teknologi i pædagogisk arbejde har inspireret mange ledere til at hurtigere implementere et nyt digitalt redskab, som samtidig har skabt debat i sociale debatter om fremtiden, hvor det pædagogiske relationsarbejde er erstattet af en nødvendighed for at styre information (Berzin, Singer & Chan 2015). Muligheden for at innovativt at ændre praksissen har gjort, at mange professionelle er forsigtige med at kaste sig ud i store digitale forandringer.

Ifølge Zhang og Gutierrez adopterer en pædagog kun et digitalt redskab hvis deres professionelle pædagogiske værdier kan komme i spil. Dette redskab skal ikke kun hjælpe dem selv, men skal ligeledes hjælpe organisationen og deres beboere. Samtidig skal det nye system ikke udgøre en trussel mod organisationens ressourcer, kompetencer, arbejdstimer, økonomi og allerede benyttede redskaber (Zhang & Gutierrez, 2007).

Selvom mange pædagoger bruger digitale redskaber rettet mod beboere, er der nogle begrænsninger som forhindrer dem i at integrere teknologi helt ind i deres praksis. En begrænset oplæring og træning forhindrer mange professionelle i, at vide hvordan de bedst muligt integrerer redskabet ind i deres praksis. Samtidig er der begrænset økonomiske midler i det sociale område, som hindrer adoptionen og afprøvningen af teknologier i feltet (Berzin, Singer & Chan 2015).

Modstand og begrænsninger

Goldkind, Wolf og Jones undersøgelse udforsker hvordan ledere på socialområdet bruger information og kommunikationsteknologier personligt og professionelt. Deres undersøgelsesdesign tager udgangspunkt i Passive Innovation Resistance (PIR) Scale til at undersøge lederes individuelle attitude og brug af teknologiske innovationer.

Ifølge Goldkind, Wolf og Jones (2016) har forskning vist, at jo ældre den enkelte person er, jo højere er modstanden mod opfattelsen af lethed og nytte af brug af teknologi. I den sociale praktikers kontekst, har modstand mod adoptionen af teknologi været forbundet med mangel på teknologisk træning på uddannelser og skabt debat om etisk bekymring for, hvordan teknologi kan være en forstyrrelse for de forhold, som socialt arbejde berører (Goldkind, Wolf & Jones, 2016).

Forskerposition

Jeg er uddannet socialpædagog i 2018, og har derfor nogle forforståelser omkring pædagogiske praksis og feltet heraf. Jeg har arbejdet på botilbud med udgangspunkt i serviceloven § 107 & 108 i 5 år, og har derefter en indsigt i pædagogiske processer og udfordringer på dette område. Da jeg i denne undersøgelse tager udgangspunkt i det socialpædagogiske felt, har jeg valgt at lave afsnit løbende, hvor jeg beskriver mine forforståelser og refleksioner om undersøgelsen. Dette gøres for at skabe gennemsigtighed i min forforståelse, fortolkning og analyse af dataene.

Ligeledes har jeg i mit praktikforløb været tilknyttet konsulentvirksomheden, som har implementeret produktet Min Arbejdsplads på den pågældende institution. I denne forbindelse har jeg kendskab til implementeringsprocessen på institutionen og gennem vidensdeling med min kollega, som har forestået implementeringen. Da jeg besidder en høj indsigt de implementeringsprocesser som blev igangsat på institution i opstarten, har jeg på samme vis prøvet at skabe gennemsigtighed i min forforståelse i forhold til forskningsspørgsmålet og

interventionerne. Dette betyder ligeledes, at de ansatte har kendskab til min rolle som praktikant i konsulentvirksomheden og at der derfor kan indforstået viden i interviewene. For at undgå at der kan herske en indforståethed i interviewene, har jeg forsøgt at få informanten til at uddybe de pågældende tilfælde, hvor jeg mener at den sagte viden retter sig mod indforståethed.

Præsentation af case beskrivelse

Undersøgelsen finder sted på et botilbud for mennesker med varigt nedsat funktionsevne efter Lov om Social Service § 108. Døgninstitutionen har 40 pædagoger ansat, som er fordelt ud over 4 afdelinger. Systemet ”Min Arbejdsplads” blev implementeret på døgninstitutionen november 2018, hvor institutionen har været de første til at arbejde med dette specifikke system i det pædagogiske felt. Konsulentfirmaet Jankvist & Co, som udbyder Min Arbejdsplads, afholdte et fællesmøde i opstarten, hvor de introducerede systemet til alle brugerne og fik brugerne oprettet på systemet. Siden det første introduktionsmøde har Jankvist & Co i samarbejde med pædagoger og ledelsen på institutionen udviklet systemet til at opfylde brugernes og ledelsens behov og ønsker. Siden introduktionen af systemet, har der været afholdt flere møder med de ansatte om forandringsprocessen. Fra forløbets start, var der ikke udvalgt nogle ansatte til at varetage ansvarsområder i systemet, og ledelsen var ikke altid en del af møderne eller inde over processen. Pædagogerne på institutionen synes, at opstarten har haft mange forhindringer, som har medført en forvirring hos personalet om brugen af systemet i praksis. Løbende har der været samarbejde mellem konsulentvirksomheden og institutionen, hvor tiltag inden for forandringsledelse har været indført. Men halvdet år efter er systemet ikke forankret i den pædagogisk praksis endnu, og ledelsen er i tvivl om hvorfor pædagogerne ikke benytter systemet oftere i praksis.

Det nye digitale system - Min Arbejdsplads

Min Arbejdsplads er en web.1.0 CMS-system, som benyttes til at organisere og oprette dokumenter og anden information om den pågældende arbejdsplads. Det nye digitale system *Min Arbejdsplads* er et implementeret IT-system på institutionen og er omdrejningspunktet for denne undersøgelse. På konsulentfirmaets hjemmeside beskrives Min Arbejdsplads således:

”I mange virksomheder kan det være en udfordring at have nem adgang til al den nødvendige information. Derfor har vi hos Jankvist og Co. udviklet en app, der giver hurtig og nem adgang til vejledninger, kontaktdata, APV (arbejdspladsvurdering), alarmer, personalehåndbog og meget mere ét sted. Det kan være en stor hjælp i langt de fleste brancher, for eksempel i håndværksvirksomheder, på institutioner og i hotel- og restaurationsbranchen.

Appen fungerer som fælles vidensbank for medarbejdere og ledelse. Samtidig opfylder den alle lovkrav, og den overflødiggor de tunge, fysiske mapper. Opdateringer og ændringer udføres nemt ét sted” (Jankvist, 2020).

Begrebsafklaring

Dokumentation

Dokumentation er en forholdsvis ny måde at tale om det pædagogiske arbejde på. Dokumentation i det socialpædagogiske arbejde er en betegnelse for at vise hvordan borgerens hverdag, adfærd, sundhed mv. forløber sig dagligt. Dokumentation benyttes til at se på om det pædagogiske arbejde fungerer ved at følge borgerens udvikling nøje. Dokumentation kan forbindes med begreberne kvalitet og evaluering, hvor man ved andre ord, undersøger om den pædagogiske praksis udretter nogle resultater for borgeren og om det pædagogiske arbejde er tilfredsstillende.

Det pædagogiske felt

I dataindsamlingen henvises der til *felt* og *det pædagogiske felt* flere gange. Pædagoger er gennem pædagoguddannelsen skolet i Pierre Bourdieus teori om habitus, felt og kapital. Her henvises der til betegnelsen felt, som Bourdieu definerer som et afgrænset socialt fællesskab, som er en konstellation af objektive relationer mellem forskellige positioner (Wilken, 2011). I dette fællesskab afhænger relationerne af aktørernes ressourcer og kompetencer, som har indflydelse på feltet. Dette er fx relationerne mellem pædagog og borger, pædagog og leder, pædagoger og psykologer mv. Feltet involverer teoretiske metoder, holdninger, magt, IT-dokumentationssystemer, mål mm.

Nexus

På nuværende tidspunkt benytter institutionen dokumentationsprogrammet 'KMD Nexus', som omtales "Nexus" i empirindsamlingerne. KMD Nexus er et tværfagligt dataudvekslingsprogram mellem offentlige forvaltninger, som samler alt kommunikation ét sted (KMD, 2020). Pædagogerne på bruger dokumentationsprogrammet til at dagligt dokumentere borgeres adfærd og dagligdag. Ligeledes benyttes programmet til at afhjælpe daglige pædagogiske opgaver, såsom medicinhandling og handleplaner.

WEB 1.0

Når der omtales "web", refereres der til brugen af World Wide Web, som er den anvendelse af internettet, som muliggør kommunikation ved hjælp af websites. Der findes tre generation af web, web som kanal, som sprog og som miljø. Disse kaldes web 1.0, web 2.0 og web 3.0 (Bonderup & Hansen, 2016). Disse web-baseret lever side og side, og tjener forskellige formål. Web 1.0 benyttes til brug af distribution og formidling af information fra en hjemmeside til en bruger. Her er det typisk en bruger med særlige rettigheder, som kan redigere indholdet. Via web 1.0 er der tale om at udlede kommunikation fra en person til mange brugere. Indholdet på web 1.0 er begrænset ved, at der kun er få med rettigheder til at ændre indholdet. I web 1.0 er der ikke interaktion mellem brugere på hjemmesiden, som der er ved web 2.0. Dette er typisk en interaktion mellem bruger og hjemmeside. Denne form for web-baseret anvendelse af internettet er 'Min Arbejdsplads' baseret på.

På trods af at dette system er et web 1.0 system på en webbaseret hjemmeside, vil læseren derfor se citater, hvor brugerne omtaler systemet i surveyene og interviewene som "*appen*". For at imødekomme brugerens forståelse, har jeg valgt at benytte ordet "*appen*" i mine interview og survey spørgsmål.

Kapitel 3 - Metodologi

I dette afsnit redegøres for specialets metodiske tilrettelæggelse af undersøgelsen og giver en dybdegående forklaring på de videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser og deres anvendelse i undersøgelsen. Den hermeneutiske videnskabsteori har til formål at belyse mine forforståelser, forståelse og fortolkninger af dataene. Da dette projekt tager udgangspunkt i en implementerings- og forandringsproces af et specifikt digitalt system til et bestemt område, vil denne undersøgelse antage form som et casestudie. Eftersom projektet har fokus på casestudie, vil jeg inddrage Bent Flyvbjergs artikel "Fem misforståelser af casestudier" for at opnå indsigt i de gængse almene fordele og misforståelser ved brug af casestudier. Yderligere tager undersøgelsen udgangspunkt i en række kvalitative forskningsinterviews med relevante personer fra den pågældende institution, for at opnå en indsigt i informanternes praksis med det nye digitale system, samt et kvalitativt survey til medarbejderne for at få et overblik over systemets nuværende brug.

Videnskabsteori – Det hermeneutiske princip

Herunder redegøres for det hermeneutiske princip og for brugen af hermeneutik, som et fortolknings- og erkendelsesredskab i udarbejdelsen af rapporten.

Begrebet hermeneutik stammer fra det græske sprog, og betyder ”at oversætte” eller ”fortolke”. I hermeneutikken er det centrale forforståelsen og fortolkningen, hvor det er essentielt at rykke kontinuerligt mellem den overordnede meningshelhed og delelementerne (Collin, 2017). For at forstå helheden af en given situation, er det nødvendigt at se på delelementerne, men for at forstå delelementerne, må man se på helheden. Således vil alle elementerne af helheden inddrages, og en større forståelse vil opstå (Collin, 2017). Dette er kernen i den hermeneutiske cirkel (Collin, 2017). Mogens Pahuus begrundet, at for at forstå en given situation, må det ske ud fra ens egen forståelse af værdier, personlighed og verden og den overlapning, der er mellem situationen og ens egen forståelse (Pahuus, 2012). Forståelseshorisonten, som medbringes i mødet med situationer, er ikke en, der kan kaldes frem fra bevidstheden, men det er en levet forståelse, som ligger til individets måde at omgås sig selv, livet og verdenen på. Denne forståelseshorisont styrer måden at føre tilværelsen på (Pahuus, 2012).

Når man vælger et hermeneutisk udgangspunkt, er der nogle metodiske principper for hermeneutisk fortolkning, som gør sig gældende. Disse vil jeg nu belyse nærmere.

Fordomme står i modsætning til fornuft, og Gadamer forstod fordom radikalt anderledes i dets betydning som *for-dom* (Nygaard, 2013). Dette henviser sig til en forforståelse, som vi besidder af et specifikt emne, og i ordet ”for” forbindelse det ved, at det er foranderligt. I begrebet ligger også den videnskabelige form af begrebet *bias*, som defineres som forudindtagethed. Gadamer pointerer, at vores forforståelse altid er tilstedeværende og en betingelse for at kunne forstå (Nygaard, 2013). Det vil ikke være muligt at lægge vores forforståelse væk forskningsmæssigt, da vi ikke ville vide, hvilke forskningsspørgsmål der skal stilles om fænomenet.

Gadamer definerer begrebet *situationen* som svaret på, hvordan vi er styret i en forståelsesproces. Situationen er udgangspunktet for vores forståelse, og er der, hvorfra vi ser på konteksten, som præger vores mulighed for at forstå. Situationen er konteksten, vi er indlejret i (Nygaard, 2013). Situationen har konsekvenser for forskeren, og det som forskeren undersøger. Forskeren kan ikke forstå aktørerne uafhængigt af den situation, de er i. Deres opfattelser og handlinger skal fortolkes i sammenhæng med en fortolkning af den omlæggende situation (konteksten) (Nygaard, 2013). For forskeren og forskningsprocessen betyder det, at fortolkningerne ikke bliver tilfældige, fordi forskerens forståelse udspringer af en bestemt situation. En forsker kan ikke være foruden sin egen forforståelse. Og her kommer begrebet *horisont* i spil, som omhandler vores synsvidde af

konteksten. Det er vigtigt at sætte forståelsen i en større sammenhæng og relativisere betydningen af fortolkningen. Ved at udvide ens horisont, undgå mulige bias og snæversyn på konteksten. En *forståelse* er en proces, som sker, når to horisonter mødes i en horisontsammensmeltning, hvor en forståelse er mulig. Ifølge Gadamer forudsætter forståelsen, at man sætter sig i den andens sted (Nygaard, 2013). Vi bringer vores forforståelse med, og danner en ny forforståelse. En forståelse er ikke et slutprodukt, men er en konstant, flygtig karakter, som vores forforståelse påvirker og vores horisonter udvider sig af.

I relation til undersøgelsen, betyder hermeneutikken som metodologi, at for at forstå informanternes empiriske udsagn skal det ske ud fra min egen forforståelseshorisont af verdenen og den overlapning, som er mellem situationen og ens forståelse (Pahuus, 2012).

Konkret har dette den betydning, at projektet var under udvikling i hele fasen, da der bliver dannet ny viden i henhold til de forskellige dataindsamlinger. Den nye viden bliver fortolket, og udleder en ny og forandret forforståelse ved næste dataindsamling. En nyudviklet forforståelse efter hver dataindsamling, kan anses som en lineær proces, men forståelsen og fortolkningen heri, kan ses som cirkulær og iterativ, da der foretages en vekselvirkning mellem at undersøge helheder og delelementer ad flere omgange. Dette er kernen i den hermeneutiske cirkel (Collin, 2017). På den måde opstår der mening og forståelse, hvor den allerede eksisterende forforståelse kan smelte sammen med den nye fortolkning og viden, og danner dermed et nyt erkendelsesniveau. Dette fænomen betegnes som en horisontsammensmeltning (Collin, 2017).

Validitet og reliabilitet

Ved at jeg anvender hermeneutikken som videnskabsteoretisk metode, hersker der nogle udfordringer ved kvalitetskravene, som traditionelt bliver stillet til en undersøgelse. En af de første udfordringer er en nedbrydelse af skellet mellem subjekt og objekt, som betyder at fortolkningerne forurenes af fortolkerens forforståelse (Nygaard, 2013). Desuden kan det være umuligt at snakke om forskningsresultater, da en fortolkning er en flydende og uendelig proces, og derved ikke repræsenterer en endelig forståelse af et fænomen (Nygaard, 2013).

Ifølge Kvale & Brinkmann ignorerer eller helt afviser nogle kvalitative forsker spørgsmålet om validitet, reliabiliteten og generalisering, da de stammer fra positivistiske begreber, hvilket menes at være hæmmende for den kvalitative forskning (Kvale & Brinkmann, 2011). Disse begreber har til sigte at behandle forsknings- og undersøgelsesresultaternes pålidelighed og gyldighed, samt om andre forskere igennem samme metode kan opnå samme resultater (Kvale & Brinkmann, 2011).

Reliabilitet

Reliabilitet vedrører konsistensen og troværdigheden af forskningsresultater, og defineres ofte ved, om en undersøgelse kan gentages, og det samme resultat opnås (Kvale og Brinkmann, 2011). I sammenhæng til min undersøgelse, vil det ikke være relevant at undersøge reliabiliteten, da undersøgelsen finder sted i en meget specifik kontekst. Og ligeledes er resultaterne skabt ud fra min forforståelse af forskningsområdet, dets data og mine fortolkninger.

Validitet

Validitet henviser til et udsagns gyldighed, som Nygaard (2013) mener, er et afgørende kvalitetskrav til en hermeneutisk fortolkning. Her henviser han til to krav, som han opererer med:

- At forskeren ekspliciterer sin forforståelse og dermed synliggør det subjekt, forskeren er.
- At forskeren i fremstilling af forskningsprocessen redegør og argumenterer for hvert skridt i forskningsprocessen (Nygaard, 2013, s. 96).

Det første kvalitetskrav henviser til forskerens forforståelse, som giver læseren mulighed for at vurdere, hvordan forskerens forforståelse påvirker forskningsprocessen. Dette krav vil jeg leve op til ved at fremvise mine antagelser og forforståelser i iterationsprocesafsnittet.

Det andet kvalitetskrav er nødvendigt, da kvalitativ forskning ikke opererer med en standardmetode, hvor fremgangsmåden i store træk er givet af metoden. For at imødekomme dette krav, vil jeg igennem opgaven argumentere for, hvilke valg jeg tager, og hvilken hensigt valgene har.

Generaliserbarhed

Generaliserbarhed er en forsimplet måde, hvorpå forskeren hæver sig over konteksten og siger noget universelt om fænomenet. Da man ikke kan forstå et fænomen uafhængigt af dets kontekst, er det bedste man kan gøre at diskutere fortolknings omsættelighed til andre situationer (Nygaard, 2013). Dette beskriver Kvale som analytisk generalisering. En diskussion af fortolknings omsættelighed til andre situationer tager udgangspunkt i, hvad der karakteriserer de to kontekster eller situationer. Dette leder til det sidste kvalitetskrav til hermeneutisk fortolkning:

- At forskeren diskuterer fortolknings omsættelighed til andre situationer (Nygaard, 2013, s. 98).

Dette vil jeg uddybe nærmere i diskussionsafsnittet.

Iterativ tilgang

I dette afsnit redegøres kort for den iterative tilgang, som jeg har benyttet til at skabe gennemsigtighed i mine refleksioner, forforståelser, fortolkninger og metodiske overvejelser i undersøgelsens udarbejdelse.

Undersøgelsen af forskningsspørgsmålet er inspireret af forskellige undersøgelsesmetoder, herunder Design Based Research (Christensen, Gynther & Petersen, 2012). Denne undersøgelse har ikke til formål at skabe et design eller at ændre en praksis. Denne undersøgelse har til formål at identificere organisatoriske udfordringer og forandringer ved implementeringen af et emergent digitalt system i den pædagogiske praksis, og ligeledes hvorfor disse perspektiver sker. Når jeg skriver, at undersøgelsen har en iterativ tilgang, vil det sige, at dataene, som udledes i dataindsamlingen og de efterfølgende fortolkninger i første iteration, determinerer hvordan næste iteration udformes. Den iterative tilgangs proces vil forløbe ved en beskrivelse af min nuværende forforståelse af en given situation, en beskrivelse af undersøgelsesdesignet, og hvordan interventionen gennemføres, en redegørelse af relevant data udledt af dataindsamlingen samt en uddybelse af hvilken viden, som tages videre til næste iteration. På denne måde er tilgangen inspireret af Design Based Researchs kontekstanalyse og problemidentifikation, intervention af undersøgelsesdesign og refleksion over resultater og den iterative tilgang til en undersøgelse.

Fem misforståelser om casestudie

Da denne undersøgelse tager udgangspunkt i casestudier, er det relevant at inddrage Bent Flyvbjergs perspektiv på fem misforståelser om casestudier. Flyvbjerg beskriver de fem mest gængse kritikpunkter af casestudier og hvorfor disse kritikpunkter er forkerte (Flyvbjerg, 2010). Den første misforståelse er, at teoretisk (kontekstuaafhængig) viden er mere værdifuld end praktisk (kontekstafhængig) viden. Bent Flyvbjerg argumenterer for, at hvis man udelukkende tilegnede sig teoretisk viden og regler, eksemplificeret ved grundlaget om lærebøger, vil praktikerne eller forskeren kun forblive på et begynderniveau. Dog hvis det i samspil med den praktiske viden, som opnås ved f.eks. feltarbejde, vil en kombination udlede en kompetenceudvikling og helhedsbillede af praksisfeltet. I dette projekt er samspillet mellem den hermeneutiske tilgang og de kvantitative og kvalitative undersøgelser, som skaber en kombination af praktisk og teoretisk viden.

En anden misforståelse om casestudier er opfattelsen af, at man ikke kan generalisere ud fra enkelttilfælde, og at det derfor ikke bidrager til forskning. Flyvbjerg mener, at man ved at benytte hypoteser fra forskellige studier i casestudiet, kan det bidrage til videnskabelig udvikling

(Flyvbjerg, 2010). Flyvbjerg pointerer ligeledes, at selv en case uden forsøg på at skabe generaliserbar forskning kan være med at skabe videnskabelig nytænkning eller forestå som supplement til andre metoder. I relation til projektet fokuserer jeg på det digitale system Min Arbejdsplads' betydning for det pædagogiske personale på en døgninstitution, og dette kan konkluderes som en specifik case. Med udgangspunkt i Flyvbjergs pointe kan dette bidrage til videnskabelige nytænkning om digitaliseringen af det pædagogiske felt.

Den tredje misforståelse vedrørende casestudier er, at de er mest velegnede til udvikling af hypoteser i startprocessen af forskning. Casestudier kan benyttes både til udvikling af hypoteser, teoridannelse og eksperimentering (Flyvbjerg, 2010). På grund af casestudiets dybdegående tilgang til praksisfeltet, er casestudiet ideelt, når forskeren skal opdage uforudsigeligheder, som Flyvbjerg betegner som "sorte svaner". Disse kan nemt overses i naturvidenskabelig og kvantitative metodetilgange (Flyvbjerg, 2010). Her vil projektets hermeneutiske tilgang bidrage til en mere dybdegående og fortolkende tilgang af informanternes synspunkter til det digitale system, og dette kan potentielt skabe en alsidig forståelse af deres oplevelser i praksis.

For at undgå misforståelsen om at casestudier blot bekræfter forskerens egne forudfattede holdninger, er det vigtigt som forsker altid at forholde sig kritisk under forskningsprocessen.

Flyvbjerg argumenterer for denne misforståelse ved at pointere, at erfaringer med casestudier viser, at man løbende verificere eller afkræfter sine antagelser og hypoteser (Flyvbjerg, 2010). På denne måde kan andre forskere få indsigt i forskningens udfordringer og arbejdet heri. Komplexiteten omkring at sammenfatte en konkret casestudie og udvikle hypoteser og teorier på baggrund af tidligere casestudiet er problematisk. Dog mener Flyvbjerg, at gode fortællinger er med til at beskrive det virkelige livs kompleksitet, modsigelser og dilemmaer.

Kvalitativ metode

En kvalitativ undersøgelse anvender metoder til at undersøge specifikke fænomener i en bestemt kontekst, som udleder en fortolkning, der kan bidrage til en øget forståelse af fænomenet (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Denzin og Lincoln definerer kvalitative undersøgelser ved:

"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).

Ved kvalitative undersøgelser er konteksten vigtig, da den danner rammen for det undersøgte fænomen. Kvalitativ metode er med til at beskrive aktørernes handlinger, motiver og forståelse og

udleder en bedre forståelse af de processer, de indgår i. Ligeledes kan kvalitativ metode give forklaring på sammenhænge, forskelligheder eller årsager, som findes i specifikke kontekster. Den kvalitative metode, som er anvendt i dette projekt, er kvalitative interview og kvalitativt survey. Mere bestemt består undersøgelsesdesignene af semistrukturerede interviews, hvor der ønskes indsigt dybere indsigt i det digitale systems forandringer for pædagogernes praksis, og hvilke organisatoriske udfordringer, som kan opstå i en implementeringsproces. De kvalitative surveys benyttes til at få indsigt i brugernes erfaringer med systemet, med det formål, at skabe et helhedsbillede af systemets nuværende tilstand på institutionen.

I denne forbindelse er det vigtigt at skelne mellem betegnelsen *respondent* og *informant*. Hvis denne viden handler om den udspurgte person selv og deres situation, betegnes vedkommende som respondent. Hvorimod hvis den udspurgtes persons viden ligeledes handler om andre, om miljøer og kulturelle sammenhænge, som de er involveret i, betegnes vedkommende som informant (Høgsbro, 2009).

Kvalitativ survey

Moderne forskning bruger surveys til systematisk at undersøge mennesker, som defineret ved Groves et al.: *“The survey is a systematic method for gathering information from (a sample of) entities for the purpose of constructing quantitative descriptors of the attributes of the larger population of which the entities are members”* (Jansen, 2010).

Som beskrevet i ovenstående citat, dækker survey-metoden generelt kvantitative undersøgelser, som primært søger at indsamle resultater fra mange respondenter, når undersøgelsesfeltet skal kvantificeres. Men ifølge Jansen kan surveys også analyseres med en kvalitativ og udforskende tilgang til befolkningen. Det kvalitative survey søger ikke efter at udlede frekvenser eller statistiske data, men at determinere forskelligheder blandt et givent emne hos en gruppe af mennesker. Det kvalitative survey tæller ikke efter antallet af mennesker med samme holdning, men fastlægger meningsfulde variationer af værdier og holdninger om emnet inden for den specifikke kontekst (Jansen, 2010).

I et kvalitativt survey differentieres der mellem et åbent/induktivt eller præstruktureret/deduktivt kvalitativt survey. Det induktive survey undersøger relevant genstande, emner eller kategorier, som er identificeret gennem fortolkningen af rå data, hvorimod, i det præstrukturerede survey, er emnerne eller kategorierne defineret på forhånd.

Jeg har valgt at benytte et induktivt survey til at undersøge brugeroplevelsen af systemet og for at opnå en forståelse for, hvor mange brugere som reelt benytter systemet eller har installeret det.

Dette gøres for at få en forståelse for tilhørsforholdet til produktet. Ved at undersøge de tørre data i

besvarelsenerne, kan det sammen med de kvalitative besvarelser af de åbne spørgsmål føre til kvalitative interviewspørgsmål, som kan uddybe forandringer, problemstillinger eller potentialer i produktet.

Jeg har valgt et kvalitativt survey over et kvantitativt survey, da mit forskningsspørgsmål søger at få indsigt i forskellige oplevelse af læringsudfordringer, organisatoriske forandringer eller problemstillinger ved implementeringen af systemet. Ved at benytte open-ended questions, kan jeg opnå en forståelse i pædagogernes subjektive erfaringer af potentialerne, udfordringer og brug af produktet i deres praksis. Med et kvantitativ survey ville jeg ikke kunne opnå specifikke og varierende udsagn som søges, da tal ikke indfanger dybere erfaringer om et fænomen.

Kvalitativt forskningsinterview

Det kvalitative forskningsinterview bestræber sig på forstå menneskers livsverden ud fra informanternes egne synspunkter og oplevelser, som danner grobund for den måde, de opfatter deres livsverden på. Interviewet har til formål at søge betydningen af et centralt tema i subjekternes verden, hvorefter forskeren registrerer og fortolker betydning af, hvad der siges, og hvordan det siges (Kvale & Brinkmann, 2015). Et kvalitativt interview forsøger ikke at kvantificere viden, men søger viden udtrykt i normalt sprog. Det søger nuancerede redegørelser fra informanterne og arbejder med ord og ikke tal. Forskeren skal opfordre informanterne til at beskrive deres livsverden så nøjagtigt som muligt, hvad de oplever, føler og handler (Kvale & Brinkmann, 2015).

Et semistruktureret interview arbejder ud fra bestemte temaer bestemt af projektets forskningsemne. Dette er hverken et stramt struktureret interview med standardspørgsmål eller et totalt ikke-styret interview. Interviewguiden fokuserer på forskningsemnet ved at stille åbne spørgsmål til informanterne. Hensigten med denne tilgang var at sikre, at undersøgelsen havde en fast struktur, men med plads til fleksibilitet, hvis jeg ønskede at stille opfølgende spørgsmål. Samtidig kan jeg lade samtalen køre i andre retninger end planlagt, for derefter at rette fokus tilbage mod interviewguidens planlagte struktur.

Ved at benytte åbne spørgsmål tillades det, at perspektiver og historier kan fremtræde undervejs eller blive fremkaldt af interviewerens spørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2015). Ifølge Justesen og Mik-Meyer kan denne form for undersøgelsesmetode beskrives som en fænomenologisk inspireret undersøgelsesmetode. Gennem brug af interviewene forstås helt konkrete fænomener ud fra informanternes beskrivelser af deres egen livsverden (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Når et bestemt fænomen undersøges kvalitativt, er det essentielt at være opmærksom på nogle af de ulemper, som kan herske ved denne undersøgelsesform. Det er essentielt at være opmærksom på, at

intervieweren er ene om fortolkningen af empirien og derfor er stærkt betonet af ens forforståelse og antagelser. Ligeledes er det vigtigt at pointere, at få interviews ikke kan bruges til at generalisere det digitale systems indvirkning på den pædagogiske praksis, men at de kan udlede identificeringer af problematikker og udviklingsmuligheder fra praksisnære individer.

Jeg har i denne undersøgelse fortrukket at anvende semistruktureret interviews for at opnå indsigt i pædagogernes holdninger, opfattelser og praksisnære forståelse af forandringerne, som har forskellige indvirkninger på dem ved implementeringen af et nyt digitalt system.

Anvendelse af interview

De kvalitative undersøgelsesdesign tager udgangspunkt i en semistruktureret interviewform, hvor guiden vil indeholde en oversigt over emner eller spørgsmål, som skal dækkes. Denne interviewform giver mulighed for følge op på informantens svar og eventuelle nye retninger, som interviewet kan åbne op for (Kvale & Brinkmann, 2015). Forud for mødet med informanterne har jeg udarbejdet en interviewguide (se bilag 9 & 10). Jeg anvender en åben tilgang i interviewet, så informanterne kan uddybe deres svar, og at jeg som forsker kan opdage nyt perspektiver og spørgsmål, som kan fremme min forståelse og skabe nye erkendelser i empiri-indsamlingerne om undersøgelsesfeltet. Interviewenes varighed blev sat til et maksimum på 30 minutter for at tage forhold for pædagogernes travle hverdag under covid-19. Min anvendelse af hermeneutikken blev essentiel for fortolkningen af informanternes udsagn, da covid-19-omstændigheder har haft en indvirkning på interviewene. Det var min hensigt at holde alle interviewene på pædagogernes pågældende institutioner for at skabe trygge rammer for pædagogen og samtidig holde det så praksisnært som muligt. De første to interview blev foretaget på institutionen inden covid-19s begrænsninger gjorde, at de ikke måtte have besøgende - på dette tidspunkt - i 30 dage. Dette betød, at de resterende to interviews med pædagoger blev foretaget telefonisk. Dette har betydet at jeg ikke har kunnet se personens kropsholdninger under deres sproglige besvarelser, og dette kan have en potentiel indflydelse på min fortolkning af informantens udsagn. Det er ikke kun visuelle kvalifikationer af hvad informanten siger, som misses, det kan også være empatien og den interpersonelle kemi og motivation, som hersker ved et face-to-face interview, der kan savnes ved et telefonisk interview (Gillham, 2005).

Et eksempel på differentieringen ved at fortolke telefonisk indsamlet data kan anses ved pædagog C's udsagn: *"Der bliver næsten ingenting sagt om appen. Der var et foredrag, og ja. Jeg er i tvivl om de overhovedet ville kunne åbne appen igen"* (bilag 5). Det er forholdsvis nemt at fortolke, at dette er en negativ præget udsagn om kommunikationen om systemet, dog kan den sidste sætning *"Jeg er i tvivl om de overhovedet ville kunne åbne appen igen"* tolkes på flere måder. F.eks. hvis dette er sagt med et opgivende udtryk, kan det udlede en fortolkning om en forandringsproces, hvor

medarbejderne har fravalgt fuldstændig at benytte systemet og at der er en negativ stemning omkring situationen. Hvorimod hvis det er sagt med et smil, kan det fortolkes som at der laves sjov med hele situationen, og at det nok skal lykkedes senere hen.

Jeg valgte på forhånd at aftale et tidspunkt med informanten, så de kunne forberede sig på hvornår, hvor og hvor lang tid interviewet måtte vare, for at det bedst passede dem. Dette er en vigtig faktor, da informanterne kan være på arbejde eller hjemme med deres børn, som kan betyde, at de er underlagt et tidspres eller forstyrrelser (Gillham, 2005).

Inden interviewene påbegyndes, tager jeg udgangspunkt i Kvale og Brinkmanns råd om iscenesættelse af interview (Kvale & Brinkmann, 2015). Først indleder jeg med en briefing, hvor jeg fortæller om formålet med interviewet, hvad der undersøges, hvad lydoptageren skal bruges til og spørger om informanten har nogle spørgsmål, inden interviewets start. Ved interviewets ende fortæller jeg informanten, at jeg ikke har flere spørgsmål, og om der er andet, som de kunne have lyst til at sige eller spørge om, før vi sammen afslutter interviewet. Dette giver informanten en ekstra mulighed for at italesætte en undring eller tanke, som de kan have spekuleret over under interviewets forløb.

Transskription af interview og meningskondensering

Efter det mundtlige interview er endt, og lydoptagelsen er slukket, vil det næste skridt i undersøgelsens metodologi være at transskribere interviewsamtalen, så en nærmere analyse af empirien kan forestå. Kvale mener, at forskere, som selv transskriberer deres egne interviews, kan komme i tanke om de sociale eller emotionelle aspekter af interviewsituationen under transskriptionen og begynder heri allerede meningsanalysen af, hvad der blev sagt (Kvale & Brinkmann, 2015). Når man transskriberer et interview, kan processen ligeledes beskrives som en 'oversættelse', da der kan være behov for at omsætte det talte sprog på lydoptagelserne til et mere konkret skrevet sprog (Kvale & Brinkmann, 2017). Ulempen ved dette er, at risiciene er, at visse informationer går tabt, når man transskriberer. Kropssprog og stemmeføring bliver ofte udeladt, og ironi kan fremstå så indforstået i interviewsituationen, at dette går tabt ved transskriberingen (Kvale & Brinkmann, 2017).

For at undgå at disse data går tabt i transskriptionsprocessen, forsøger jeg at gå så tæt på det talte sprog som muligt, uden at betydningen går tabt.

Etiske retningslinjer for interviews

Inden for interviewforskning mener Kvale og Brinkmann, at der findes fire centrale områder af etiske retningslinjer, som skal reflekteres af forskeren. Disse fire områder er: *informeret samtykke*, *fortrolighed*, *konsekvenser* og *forskerens rolle*, og de henviser til disse som *felter af usikkerhed* (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvale og Brinkmann argumenterer for, at disse felter af usikkerheder ikke skal anvendes mekanisk i enhver forskning, men at man som forsker skal pragmatisk arbejde med felterne, så de fungerer mere som et tankeværktøj, end som en endelig moralsk autoritet (2015). I dette projekts interviews blev der inden interviewets start informeret om samtykke og en briefing af undersøgelsens formål. Herved blev informanterne informeret om fortrolighed ved deres anonymitet i dataene, samt at kun eksaminator og undertegnede ville have adgang til disse data. Da informanternes data potentielt kan udlede viden om konflikter eller interesser inden for institutionens rammer, valgte jeg at lave en skriftlig samtykkeerklæring om deltagelsen i undersøgelsen med det formål at beskytte min rolle som forsker og informantens anonymitet. Da jeg har et kendskab til institutionen gennem mit arbejde som konsulent og mine erfaringer som pædagog, har det været vigtigt at reflektere over min rolle som forsker. Det er vigtigt, at jeg opretholder en høj integritet som forsker, og ikke lader mig påvirke af min forbindelse til undersøgelsesfeltet (Kvale & Brinkmann, 2015). Her har jeg haft fokus på ikke at se bort fra visse resultater og fremhæve andre, med det formål at opnå en så fuldstændig og neutral undersøgelse af feltet som muligt.

Adgang til feltet

Den indledende adgang til feltet, for at få adgang til informanter, er et vigtigt skridt i en undersøgelse. Adgangen til formelle og uformelle institutioner og organisationer kræver en kontakt til en gatekeeper. En gatekeeper er en person, som har den fornødne autoritet eller kontakter til at sikre forskeren adgang til feltet. To faktorer er vigtige for at få adgang: At projektet er relevant for gatekeeperen, og jeg har foretaget overvejelser om praktiske og tidslige ressourcer fra institutionen (Pedersen, Klikmøller & Nielsen, 2012).

I min situation, valgte jeg at begynde med at kontakte institutionens forstander, som sagde god for det, men som også mente, at jeg skulle tale med den pædagogiske leder af institutionen for nærmere aftale. Jeg videreførte min forespørgsel til den pædagogiske leder, som var meget begejstret for min undersøgelse. Herefter fik jeg adgang til at møde op til personalegruppemøder, og fik derefter kontakt til mine informanter.

Valg af respondenter og informanter

Valget af respondenter er et vigtigt led i en analyseproces. Da jeg undersøger en specifik kontekst, som tager udgangspunkt i et nyt system, som kun benyttes af pædagoger på denne institution i hele Danmark, er mine valg af respondenter til survey stærkt begrænset eller udvalgt på forhånd. Derfor har jeg valgt, at mine respondenter er pædagogerne, pædagogstuderende og vikarer på den pågældende institution. Dette har jeg gjort, da vikarer og studerende er en del af den daglige pædagogiske praksis, og ligeledes burde være introduceret til systemet. Samtidig er der den mulighed, at studerende og vikarer kan være tilstede under min intervention, hvor min interesse lå i brugeroplevelsen af systemet. Disse personer kan udlede andre synspunkter eller perspektiver om IT eller systemet, som pædagoger med langvarige erfaringer i feltet potentielt ikke kunne udlede.

Da det kom til udvælgelsen af informanter til mine kvalitative interviews, spurgte jeg efter surveyene var overstået, om pædagogers deltagelse i interviewet. Her gik jeg efter at få en pædagog fra hver afdeling for at få et nuanceret og mere praksisnært perspektiv, da vikarer eller studerende ikke har så stor praksisindsigt og viden om den forestående kommunikation fra ledelsen til pædagogerne.

Introduktion af informanter

I dette afsnit vil jeg introducere de interviewede informanter, som har bidraget med deres praksisviden og erfaringer.

Pædagog A er 34 år og har været ansat på stedet som studerende, og er nu fastansat socialpædagog på institutionen på 6. år. Hans funktioner i teamet består i at være medicinansvarlig og skemaansvarlig. Samtidig er han vejleder, når hans gruppe har studerende.

Pædagog B er 28 år og er uddannet socialpædagog i 2016, og har både været studerende og vikar på institutionen. Nu er hun fastansat, og er blevet tildelt rollen som praktikvejleder og superbruger for systemet.

Pædagog C er 53 år, og har været ansat på institutionen siden maj 2019, og er uddannet socialpædagog. Hun har tidligere arbejdet på dagtilbud og normalområdet. Pædagog C er ligeledes superbruger for hendes gruppe.

Pædagog D er 62 år, og er uddannet socialpædagog fra 1992. Hun er vejleder for pædagogstuderende og sosustuderende i hendes gruppe.

Leder A er leder af undersøgelsens institution og et andet bofællesskab. Hun har været leder på botilbuddet siden 1995. Leder A var den første af lederne til at blive interesseret i systemet.

Leder B er funktionsleder på institutionen gennem det sidste halvandet år og har tidligere været daglig leder for hele organisationen.

Tematisk analyse

I dette afsnit vil jeg redegøre for tematisk analyse, hvor jeg har været inspireret af Virginia Braun og Victoria Clarkes' (2006) tilgang til metoden.

Inden for kvalitativ forskning er der mange forskellige tilgange, men Holloway og Todres mener, at tematisk analyse er en af de mest fundamentale metoder til at analysere data kvalitativt. Holloway og Todres argumenterer, at tematisk analyse burde være den første kvalitative analytiske metode, som forskere skal lære, da den giver kernekompetencer til at styre mange andre former for kvalitative analyser (Holloway & Todres, 2003).

I blandt disse mangeartede metoder, er tematisk analyse en metode til at identificere, analysere og genkende mønstre eller temaer i data. Det kan benyttes til at strukturere og beskrive data og kan benyttes til at fortolke store mængder data (Braun & Clarke, 2006).

Men hvad er et tema? Et tema er et gentagende mønster eller mening i dataene, som fremstår vigtigt i relation til mit udvalgte forskningsspørgsmål. I samspil med min hermeneutiske tilgang til dataene, er det op til mig, om et gentagende mønster er vigtigt og kan udgøre et relevant tema til forskningsspørgsmålet. Dette betyder, at hvis et gentagende mønster fremstår mange gange i dataene, er det ikke ens betydet med, at det udgør et tema relevant til forskningsspørgsmålet (Braun & Clarke, 2003).

Braun og Clarke har lavet en vejledning til udførelse af tematisk analyse (Braun & Clarke, 2003).

Tematisk analyse starter med at opnå kendskab til det indsamlede data. Dette involverer en transskription af dataene og efterfølgende gentagende gennemlæsning af dataen, hvor jeg leder efter mening og mønstre. Denne fase kan anses som *"a key phase of data analysis within interpretative qualitative methodology"* (Bird, 2005).

Efter en gentagende gennemlæsning af dataene, hvor en række forskellige mønstre, som udleder interesse i relation til forskningsspørgsmålet, er trukket ud, påbegyndes fasen af afkodningen af dataene. Her organiseres dataene ind i meningsfulde grupper omhandlende vores undersøgte område. Disse data er med til at give forskellige perspektiver på de kommende udledte temaer. Det er vigtigt at afkode så mange mulige interessante mønstre, da mønstre kan udlede flere mulige perspektiver og temaer.

Derefter fokuseres på en bredere analyse af det førhen afkodede data. Her flyttes dataene over til bredere kategorier, som skal udgøre potentielle temaer. Nogle af dataene vil blive opdelt i hovedtemaer, og andre vil ende i undertemaer. Det data, som udledes i indsamlingerne, som ikke synes at have en bestemt kategori, kan placeret i et ”diverse”-tema.

Efter at have produceret en række potentielle temaer skal temaerne nu raffineres. Her kan flere temaer slås sammen til ét tema, eller helt fjernes, hvis der ikke er nok data til at understøtte et tema. Yderligere gennemgås validiteten af de forskellige potentielle temaer, og hvorvidt dataene giver mening i forhold til temaets klassificering.

Herefter tages udgangspunkt i at finde essensen af de forskellige temaer, for derefter at determinere hvilket aspekt dataene giver i forhold til forskningsspørgsmålet. Efter at have analyseret de forskellige temaer og hvad de udleder hver især, findes et temanavn. Temanavnene skal være præcise, og det skal med det samme give et indtryk af, hvad temaet omhandler.

I empiriafsnittet vil jeg vise, hvordan jeg har behandlet mit kvalitative survey og mine kvalitative interviews med udgangspunkt i en tematiske analyse. Temaerne, som udledes, ligger til grund for de konkrete teorier, som jeg har udvalgt og redegjort for i teoriafsnittet, og de er med til at danne rammen for undersøgelsens analytiske forståelse af forskningsspørgsmålet.

Kapitel 4 - Teori

I nedenstående afsnit redegøres for de teorier, som udsprang gennem min tematisk analyse og fortolkning af dataen. Disse teorier vil benyttes til at skabe nye forståelser og fortolkninger af forskningsspørgsmålene, som kan udlede til en dybere forståelse af fænomenet og pædagogernes livsverden.

Motivationsteori

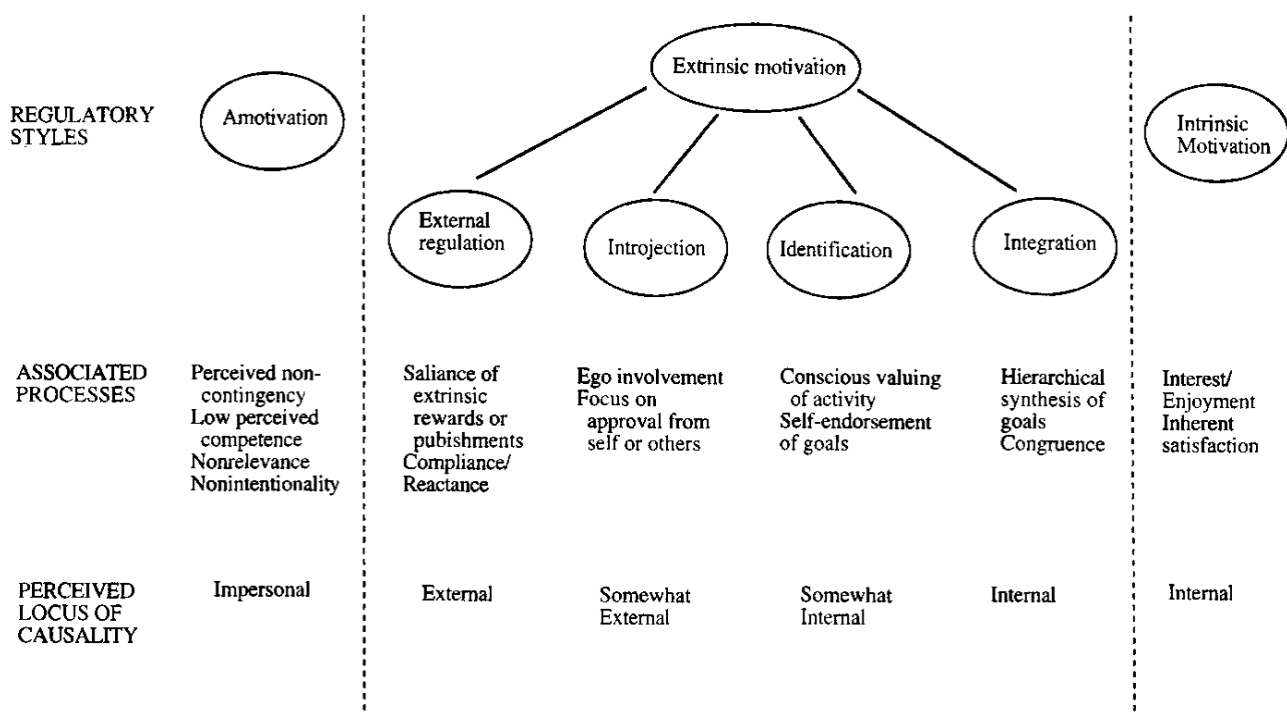
I den tematiske analyse af det indsamlet data udledte jeg temaet *motivation*, som et relevant tema at undersøge nærmere i forhold til forskningsspørgsmålet. Til at belyse dette tema, vil jeg tage udgangspunkt i Richard M. Ryan og Edward L. Deci's definition af *Intrinsic* og *Extrinsic* motivation og *Self-Determination Theory*. Disse benyttes med henblik på at belyse de motivationsfaktorer, som har en indvirkning på forandringsprocesser og i praksis med det nye digitale system.

Ryan og Deci betegner motivation ved: *“To be motivated means to be moved to do something. A person who feels no impetus or inspiration to act is thus characterized as unmotivated, whereas someone who is energized or activated toward an end is considered motivated”* (Ryan & Deci, 2000, s. 54). Alle individer, som samarbejder med hinanden om en arbejdsopgave, er påvirket af motivation i forskellige grader. Dette betyder, at praktiserende professionelle står overfor spørgsmålet om, hvor høj grad af motivation ens kolleger eller én selv besidder i forhold til arbejdsopgaven, og hvad det betyder for udførelsen af opgaven. Motivation kan ikke betegnes som et enhedsfænomen, da mennesker ikke kun har forskellige mængder, men også forskellige typer af motivation. Et individs motivation vedrører underliggende holdninger og mål, som giver anledning til handling og besvarer hvorfor vi handler (Ryan & Deci, 2000). F.eks. i undersøgelsens sammenhæng kan en pædagog være højt motiveret for at varetage en ny opgave ud af interesse for feltet, eller for at få anerkendelse af sin leder. Alternativt kan de varetage en ny opgave, fordi det kan facilitere en kompetence, eller fordi det vil se godt ud på deres CV senere hen. Dette viser, at selvom mængden af motivation ikke nødvendigvis er forskellig, kan fokuset (typen) af motivationen variere.

Ryan og Deci benytter Self-Determination Theory (SDT) til at skelne mellem de forskellige typer af motivation baseret på de mål eller grunde, som anleder et menneske til handling. Den mest grundlæggende skelnen er mellem *intrinsic* og *extrinsic* motivation.

Ryan og Deci definerer *intrinsic* motivation, som værende en iboende følelse, hvor individet handler på baggrund af interesse, udfordringen eller fornøjelsens skyld end for at undgå en konsekvens eller opnå en belønning (2000). Mennesker kan være *intrinsic* motiveret for nogle aktiviteter og ikke *intrinsic* motiveret for andre aktiviteter.

Extrinsic motivation derimod, er en motivationsfaktor, der gælder, når en aktivitet gøres for at opnå et givent udfald eller belønning. SDT kategoriserer *extrinsic* motivation i forskellige typer af motivation, som beskrevet ved eksemplet om pædagogen.



Figur 1: A taxonomy of human motivation

Som vist i ovenstående figur 1, opdeler Ryan og Deci SDT-taksonomien i 3 motivationskategorier, hvor extrinsic motivation har fire typer af motivation; *external regulation*, *introjection*, *identification* og *integration*.

External regulation er når individet udfører aktiviteten for at imødekomme en bestemt belønning eller undgå straf.

Introjection er når individet udfører handlingen for at undgå skyldfølelse, angst eller for at opnå anerkendelse og stolthed. Ligeledes kan individet udfører denne handling for at styrke eller oprette en følelse af selvværd.

Identification er når individet anser handlingen som vigtigt for at nå et givent mål. De anser handlingen som værdifuld.

Integration er når individets mål er i overensstemmelsen med aktivitetens formål.

Amotivation er, når individet mangler intention til at handle og en følelse af årsag. Når et individ er påvirket af amotivation, sker det fordi individet anser aktiviteten som værdiløs, og potentielt ikke føler sig kompetent til at udføre aktiviteten eller at aktiviteten ikke vil udlede det ønskede resultat (Ryan & Deci, 2000).

Intrinsic motivation på SDT-skalaen, defineres ved at individet har en stor indeværende interesse for aktiviteten, eller hvis de føler at aktiviteten udleder en iboende tilfredshedsfølelse eller glæde. SDT forudsætter, at mennesker har tre grundlæggende psykologiske behov:

- *Behov for selvbestemmelse*
- *Behov for tilhørsforhold*
- *Behov for kompetence*

Når individet får opfyldt enten dele eller alle af disse behov, vil sandsynligheden for indre motivation øges (Ryan & Deci, 2000).

Disse typer af motivation vil jeg inddrage i analysen til at belyse informanternes motivation i mødet med det nye digitale system, og udlede hvilken har for læringen af systemet og den organisatoriske forandringsproces.

Arbejdsstile

I dette afsnit vil jeg belyse Karin Levinsens definition af en ”værktøjskasse” (2011). Denne værktøjskasse består af en række teorier, som er essentielle at anvende i undersøgelsen af de professionelles tilgang til arbejdet med Min Arbejdsplads. Levinsen benytter værktøjskassen i hendes undersøgelser, når der skulle laves en evaluering af subjekterne, som indgik i undersøgelsen. Denne undersøgelse finder det relevant at benytte værktøjskassen som er redskab til at analysere de subjekter, som indgår i dataindsamlingerne.

I værktøjskassen indgår forskellige arbejdsstile og teorier. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i Manuel Castells begreber om *Generic* og *Self-programmable* (2000) og Hubert Dreyfus og Stuart Dreyfus’ *Five Stages of Skill Acquisition* (1988).

Castells’ generisk og selvprogrammerende

Digitaliseringen er over os, og dette har ført en masse nye krav til borgerne om, at de skal forholde sig til og følge med, for at kunne agere med de nye digitale forandringer i vores samfund (Levinsen, 2011). Manuel Castells differentierer arbejdskraften hos borgerne mellem de *selvprogrammerende*, som evner livslang læring, men de *generiske* har behov for efteruddannelse (Levinsen, 2011).

Levinsen definerer de selvprogrammerende aktører ved:

”De undrer sig og stiller spørgsmål; eksperimenterer og udforsker for at knække koden; finder det naturligt at vidensdele og praktisere netværk; overføre potentialer

mellem kontekster; er kreative; besidder et bredt repertoire af udforskningsstrategier; er stærkt indre motiveret for at overvinde udfordringer” (Levinsen, 2011).

I modsat kontrast til de selvprogrammende, ses de generiske aktører som individer, som har brug for intervention, hjælp, igangsættelse og vejledning af andre aktører. Levinsen mener, at konsekvensen for at have en generisk arbejdstilgang er, at de nemt kan blive udskiftet i deres organisation (Levinsen, 2011).

Dreyfus og Dreyfus’ progression over kompetencer

Dreyfus & Dreyfus har bygget deres teori om kompetencemæssig progression ved at observere skakspillere og sygeplejerskes måder at håndtere kompleksitet i praksis på. Her har de udviklet og formuleret en femtrinsmodel, *Model of Skill Acquisition*, hvor trinene repræsenterer de tilhørende læringsstrategier i progressionen.

Deres femtrinsmodel beskrives herunder (Levinsen, 2011) (Dreyfus & Dreyfus, 1986):

- 1) *Novicen*: Udøver ingen refleksion over egen måde at agere på i mødet med ny teknologi. Ligeledes udøver de trial-and-error uden at være kontekstafhængig.
- 2) *Den avancerede begynder*: Er afhængig af regler og reflekterer kontekstafhængigt, men begynder at tænke på egne handlinger. Lærer ved afprøvning.
- 3) *Den kompetente*: Forholder sig til kontekst, planlægger og ændre arbejdsmetoder. Disse tre trin er i forskellige grad afhængig af vejledning.
- 4) *Den dygtige*: Reflekterer kritisk over egne handlinger.
- 5) *Eksperten*: Møder udfordringer intuitivt med erfaringsbaseret viden.

Disse to perspektiver på arbejdskraft og kompetenceudvikling vil benyttes til at analysere pædagogs tilgang til digitaliseringen af feltet.

Læring

I dette afsnit vil jeg redegøre for de læringsteorier, som er relevante i belysningen af læringstemaet i dataindsamlingen. Til dette vil jeg benytte Lev Vygotskys Zone for nærmeste udvikling (ZNU) til at belyse pædagogernes tilegnelse af systemet under forandringsprocessen.

Zonen for nærmeste udvikling

Lev Vygotsky definerer to udviklingsniveauer og en udviklingszone hos individet: Det aktuelle udviklingsniveau, det potentielle udviklingsniveau og den nærmeste udviklingszone (Vygotsky, 1987).

Det første niveau, det aktuelle udviklingsniveau, er et resultat af mentale funktioner, som er etableret af allerede, afsluttede udviklingszoner, hvor kunnen mestres (Vygotsky, 1978).

Vygotsky definerer den nærmeste udviklingszone ved: *“It is the distance between the actual development level as determined by independent problem solving and the level of potential development as determined through problem solving under adult guidance or in collaboration with more capable peers”* (Vygotsky, 1978, s. 86).

Denne zone betegner forskellen mellem det et individ kan klare på egen hånd, og det som kan løses ved støtte. Et vigtigt element her, er betydningen af en tilrettelagt dialog og intersubjektivitet for at individet kan udvikle deres psykologiske processer til et højere kulturelt niveau. Eleven skal erkende, at de er en aktiv agent i den pædagogiske proces. Eleven skal yde et personligt unikt bidrag til samarbejdsprocessen end en ensidig aktivitet, end en proces som lærer har rettet mod individet (Bråten, 2006).

Det potentielle udviklingsniveau betegner et niveau, som er inden for individets rækkevidde, og som det under nogle omstændigheder kan nå (Bråten, 2006).

Vygotsky mener, at hvis individet samarbejder med andre mere kompetente personer kan de præstere på et højere niveau, end hvad de ville kunne klare på egen hånd. Og det, som individet klarer med hjælp i dag, vil de senere kunne klare på egen hånd (Bråten, 2006).

Udfordringerne findes i skabelsen af læringens betingelser ved at tilrettelægge en læringssituation, som matcher individets aktuelle og potentielle niveau med udgangspunkt i at opnå den nærmeste udviklingszone. Læringen skal være interessant og meningsfuld, som vækker individets interesse for læringen.

Yderligere pointerer Vygotsky vigtigheden i støttesystemer, når individer skal tilegne sig ny viden og nye færdigheder (Lindén, 1997). Individer skal støttes i de processer, som næsten lykkes. Herudover skal støtten ligge i direkte forlængelse af det aktuelle udviklingsniveau, så det for

individet er muligt at nå den nærmeste udviklingszone (Lindén, 1997). Her udviklede Wood, Bruner og Ross et pædagogisk begreb, som kaldes ”stilladseringsprincippet” (Bråten, 2006). Dette princip omhandler den funktion, som læreren bør have i en undervisningssituation, hvor nyt materiale skal forventes at blive lært. Lærerrollen sammenlignes med et stilladsets hovedfunktion, som er en grundig støtte. Og grundig støtte er en forudsætning for at faglig læring kan fremmes. Læreren skal ”sætte et stillads op”, så læringssituationer bliver nemmere og mere succesfuld, hvorefter de mere og mere trækker sig tilbage, og overlader læringen til individet mens de bliver bedre og bedre. Dette kaldes også ”bridging the gap” (Bråtan, 1999). Ved at benytte denne stilladseringsproces, kan individet danne et sikkert fagligt fundament, som de på egen hånd kan bygge videre på.

John P. Kotters forandringsledelse

I dette afsnit vil jeg redegøre for projektets anvendelse af Kotters 8-trinsmodel, som benyttes til at belyse forandringsledelsestemaet. Til at belyse temaet vil jeg tage udgangspunkt i John P. Kotters bog *”I spidsen for forandring”* (1999), hvor Kotter redegør for 8 fejl som potentielt begås i organisationen, når en forandring eller implementeringsproces skal ske.

John P. Kotter er en amerikansk professor ved Harvard Business School, og er velkendt for sine teorier om organisatoriske forandringer. Kotter hævder, at indtil dato har større forandringsinitiativer støttet organisationer til at tilpasse sig skiftende vilkår i samfundet, og har hjulpet organisationers konkurrenceevne. Men Kotter mener, at der er for mange forandringsinitiativer som har været skuffende med spildte ressourcer og frustrerede ansatte som resultat. Kotter pointerer, at det til en vis udstrækning ikke kan undgås, at forandringer ændre forudsætninger i en organisation. Der er mennesker som bliver tvunget til hurtigt skiftende vilkår, og som oplever at det vil gøre ondt. Men i hans bog, identificerer Kotter, at dette kan undgås ved at følge hans 8-trinsmodel over fejl, som kan undgås under en forandringsproces:

Fejl 1: Man accepterer for stor selvtilfredshed

Kotter hævder, at denne fejl er en af de hyppigste fejl som begås, når en organisation skal foretage en forandring (Kotter, 1999). Denne fejl opstår, når en organisation ikke har etableret en tilstrækkelig stærk oplevelse af nødvendighed hos medarbejdere og ledere inden de påbegynder forandringen. Kotter definerer denne fejl som fatal, da ændringerne i organisationen ikke når i mål,

når selvtilfredsheden hos medarbejderne er for stor. Her ser Kotter en sammenhæng i at en organisation kan overvurdere hvor stor en forandring de kan påtvinge deres medarbejdere, samtidig med at medarbejdere kan have svært ved at rykke sig ud af deres trygge rammer. Dette kan få medarbejdere og mellemledere til distancere sig fra forandringen, som kan svække arbejdsmoralen. Kotter opsummering fejl 1 ved *"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 mener, at der skal mere end bare chefen for organisationen som aktiv tilhænger, hvis en større ændring skal ske. Ved en vellykket forandring, alt efter organisationens kapacitet, kræver en stærk styregruppe, som kan gå i spidsen for forandringen. Dette indebærer chefen eller lederen plus fem, femten eller halvtreds engagerede mennesker stå sammen som et team for at få styret processen i mål, hvis de skal forbedre organisationen. Kotter argumenterer her, at denne koalition skal være en magtfuld gruppe – vurderet ud fra titler, information, ledelseskapacitet, ekspertise og renommé (Kotter, 1999).

Kotter pointerer, at en enkeltperson ikke kan varetage opgaven alene:

"Hvor kompetente og karismatiske enkeltpersoner end måtte være, er de aldrig i besiddelse af alle de aktiver, der er nødvendige for at overvinde tradition og inertie, bortset fra i meget små organisationer. Svage styregrupper er som regel endnu mindre effektive" (Kotter, 1999, s. 6).

Fejl 3: Undervurdering af visionens magt

De to forrige nævnte fejl er nødvendige, men er ikke en betingelse for at større ændringer kan lykkes. Den resterende betingelse som altid skal være en del af en forandringsproces, er en fornuftig vision. Visioner er midtpunktet i en forandringsproces, da det medvirker til at styre, samordne og inspirere til handlinger hos medarbejderne (Kotter, 1999). Hvis der ikke er opsat en passende vision, kan bestræbelser på forandring ende ud i forvirrende og tidskrævende projekter, som fører i den forkerte retning eller ikke fører til noget. Kotter argumenterer, at hvis man ikke kan beskrive visionen bag forandringsinitiativet på fem minutter eller mindre, som skaber forståelse og interesse hos medarbejderne, må lederne være forberedt på at blive mødt af alvorlige problemer.

Fejl 4: Visionen kommunikeres utilstrækkeligt

Større forandringerne er som regel kun mulige, hvis flertallet af medarbejdere er villige til at hjælpe i et omfang, som indebærer kortsigtede ofre. Kotter nævner pointerer, at folk ikke vil bringe de nødvendige ofre, selv ikke når de er utilfredse med status quo, hvis ikke de opfatter de potentielle fordele ved forandringen som tiltrækkende og virkelig tror på at en forandring er mulig. Dette kræver en masse troværdig kommunikation for at få ansatte fanget af ideen. Kommunikation er her både ord og handling, og Kotter mener, at sidstnævnte er den mest effektive form. Det er derfor vigtigt, at beslutningstagere og de centrale personer udviser adfærd, som stemmer overens med den verbale kommunikation.

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

Implementering af større forandringer kræver handling fra mange mennesker. Kotter mener, at nye initiativer kan løbe ud i sandet, hvis medarbejdere føler sig magtesløse på grund af forhindringer, som forhindre deres tilgang til forandringen (Kotter, 1999). Derfor er det vigtigt som den styrende koalition at overbevise den enkelte medarbejder om, at der ikke er barriere som forhindre forandringen og at det kan lykkes. I denne forbindelse er det vigtigt, at tilpasse rammerne og medarbejdernes kompetencer i forhold til at omstille sig til den forandring.

Fejl 6: Man forsømmer at skabe kortsigtede gevinster

En forandringsproces med udviklede indsatser og strategier kan hindre fremdriften, hvis medarbejderne ikke kan se nogen kortsigtede mål, som kan øge motivation og glæden over resultater i implementeringen. Medarbejdere som ikke kan se klare resultater løbende, vil fravælge at begive sig ud i en længere omstilling. Dette kan medføre mange medarbejdere som enten giver op eller bliver aktive modstandere af forandringen.

Fejl 7: Sejren fejres, før slaget er vundet

Ifølge Kotter, må arbejdspladsen gerne fejre at der er sket fremskridt, men hvis dette skaber en følelse af at arbejdet er tilendebragt, er fejringen en fejltagelse. Koalitionen for forandringen skal helst undgå at fejre sejren for hurtigt, da det kan lede til, at medarbejderne bliver mindre påpasselige og opmærksomme på forandringer. Kotter hævder: *"Kort tid efter går forandringsprocessen i stå, og irrelevante traditioner genvinder tabt terræn"* (Kotter, 1999, s. 16). Arbejdet i forandringsprocessen er ikke færdigt, før forandringen er forankret i organisationskulturen.

Fejl 8: Man forsømmer at forankre forandringerne i virksomhedskulturen

”I sidste instans holder forandringerne kun, når de bliver ”den måde, vi gør tingene på her”, dvs. når de går i blodet på pågældende arbejdsenhed eller hele organisationen” (Kotter, 1999, s. 16).

Det er vigtigt, at vise medarbejderne hvordan deres indsats og ændring af adfærd har medvirket til at forbedre præstationer og forandringer i organisationen.

Organisatorisk forandring

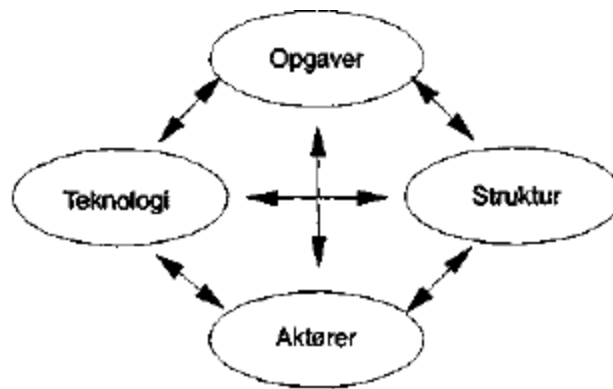
I dette afsnit redegøres for Leavitt-Ry-modellens-variabler (Ry og Nielsens, 2002), som anvendes som analyseramme for forandringsprocessen. Her vil jeg indledningsvis introducere modellen og teorien bag.

Hvad er en organisatorisk forandring? Når man omtaler en forandring i en organisation, vil forandring være en forskel i måden hvordan en organisation fungerer, hvem som er ledere eller medlemmer, hvilken form den antager, eller hvordan de benytter de ressourcer, som de har til rådighed (Weick og Quinn, 1999). I forhold til forandringernes indhold kan forskellige dele ved en organisation forandres. Dette kan være forhold såsom organisations opgaver, teknologi og processer, aktører, mål, strategier, kultur, belønningssystemer, mål og fysiske rammer (Kristensen, 2019). Når dele af en organisation forandres, uden at andre dele bliver berørt, vil andre dele af organisationen ofte følge med. Eksempelvis hvis en teknologi ændres, vil det have betydning for aktørernes arbejdsopgaver og ændringer af opgaverne, hvor nye refleksioner og kompetencer om til vendingen til forandringens struktur kan blive nødvendig.

Nielsen & Rys udgave af Leavitts model

Organisationsforskeren Harold J. Leavitt har i 1962 præsenteret en simpel model til gennemførelse af forandringer i virksomheder.

Leavitts systemorienterede model til at kategorisere organisationsændringer har gennem de sidste 30 år bidraget til, at mange ledere har fået en større og mere nuanceret indsigt i ændringsprocesser og livet i organisationer (Nielsen & Ry, 2002).



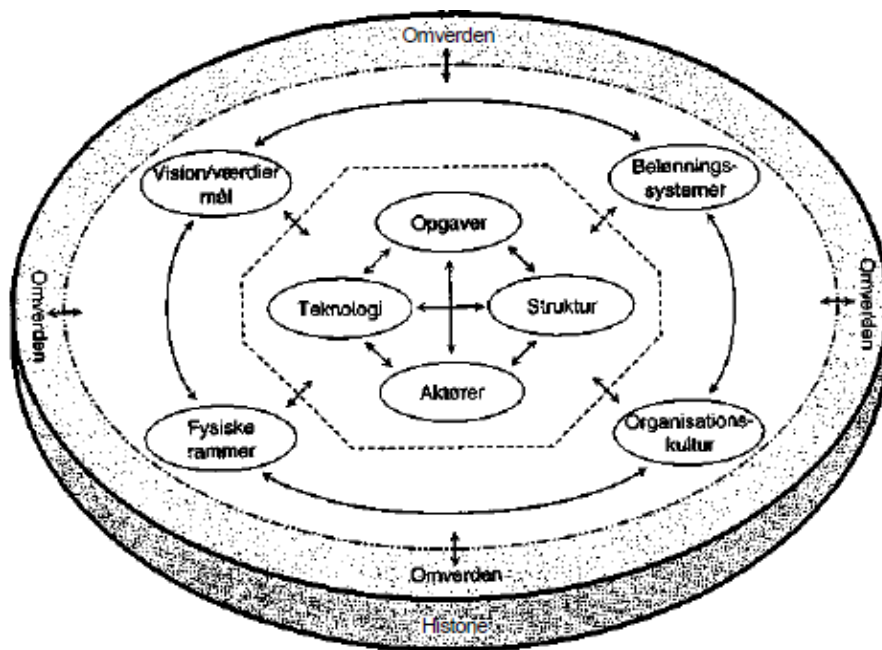
Figur 2: Den simple Leavitt-model (Nielsen & Ry, 2002, s. 6)

Leavitt definerer selv de 4 variabler på en kortfattet måde:

- *Opgaver* referes til organisationens raison d'être, som henvises til deres eksistens grund og arbejdsopgaver, som udføres for at nå virksomhedens mål. I min forbindelse vil dette være sociale ydelser for den offentlige sektor.
- *Aktører* er primært medarbejderne, som er i ansat i organisationen. Dette involverer ligeledes viden, uddannelse, værdier, holdninger, normer og motivation, som disse individer besidder i organisationen.
- Ved *teknologi* forstås maskiner, metoder, programmer, software og hardware, som bidrager med tekniske hjælpemidler, som stilles til rådighed i medarbejdernes daglige arbejde.
- *Struktur* defineres ved kommunikationssystemer, arbejdsinstruktioner og arbejdsdeling, dette kaldes "systems of work flow" (Nielsen & Ry, 2002).

Leavitts model er oprindeligt tænkt til at tilrettelægge organisationsændringer, men senere hen, har den udviklet sig til at man kan analysere eventuelle ubalancer mellem de fire variabler i modellen. Yderligere har den fået flere funktioner, hvor modellen kan benyttes til at diagnosticere organisationsproblemer eller en beskrivende analyse af organisationen, og samtidig bruges til at sammenligne to eller flere organisationer eller afdelinger. Nielsen og Ry (2002) mener, at det er op til de individer som anvender modellen at give den "kød og blod" ved være organisationsspecifik og definere hvilke dimensioner man vil kategorisere og analysere de fire variabler i. Da kritikken af modellen har været at de fire variabler ikke indfanger omverdenen og ændrings- og forståelsesbetragtninger, har Nielsen og Ry tilføjet elementer som giver et mere helhedsbillede af forandringer og organisationer.

Nielsen og Ry har valgt navnet "*Leavitt-Ry-modellen*" til deres udgave af Leavitts model.



Figur 3: Den udvidede Leavitt-Ry-model (Nielsen & Ry, 2002, s. 17).

Fysiske rammer

Nielsen og Rys første udvidelse til Leavitt model er de *fysiske rammer*. De henviser til, at de fysiske rammer som en organisation fungerer under, og dens opgaveløsning, hvordan den berører de ansattes velbefindende og samarbejdsmuligheder på, figurerer i et tæt samspil med vores krop og sjæl på.

Organisationskultur

Nielsen og Ry har været inspireret af E.H. Scheins funktionelle kulturbegreb. Det funktionelle ligger i, at kulturen har to formål. Det første er at sørge for at gruppens integration og det andet er at sørge for, at organisationen kan tilpasse sig de eksterne omgivelser (Nielsen & Ry, 2002). Her differentieres Schein mellem tre kulturniveauer:

1. Artefakter (symptomer) som er synlige organisatoriske strukturer og processer, som i øvrigt er vanskelige at tyde.
2. Skueværdier (synlige værdier), som er strategier, mål og filosofier, som udgør synlige begrundelser for det, man gør.
1. Grundlæggende, underliggende antagelser, som er "tages for givet"-anskuelser, opfattelser, tanker og følelser, som udgør den ultimative kilde til værdier og handling. (Nielsen & Ry, 2002).

Mere konkret kan organisationskultur beskrives ved, at det handler om noget fælles for en gruppe, noget som får dem til at hænge sammen og overleve. Dette er alt fra bygninger og uniformer til værdier, normer og grundlæggende antagelser.

Belønningssystemer

Deres næste tilføjelse omhandler *belønningssystemer*.

En af deres inspirationskilder ligger deri, hvor man i organisationer ofte belønner adfærd A, mens man håber på adfærd B (Nielsen & Ry, 2002). Her mener Nielsen og Ry, at det ikke er af ond vilje eller bevidst at dette sker, men at der er ofte i praksis dårlig sammenhæng mellem målene organisationen formulerer, og de adfærd der belønnes for.

Yderligere har en anden inspiration været funderet i den måde, hvorpå man i den offentlige sektor har mere løn på. Dette vil sige ekstra penge til opgavevaretagelsen, deltagers motivation, tillidsrepræsentantens rolle osv. Yderligere handler belønningssystemer også om indflydelse og deltage i vigtige projekter og møder, samt videre- og efteruddannelse, som senere hen kan føre til forfremmelse mv.

Vision/værdier/mål

Deres sidste tilføjelse til Leavitts model er visioner, mål og værdier, som præger en organisation. Visionen er organisationens drøm og forestilling om, hvor de vil hen og hvad de vil. Den rummer en forpligtelse til medarbejderne til at arbejde i retning af en vision, som kan herske både som incitament og en målestok, som man kan holde indsatsen op imod.

Med udgangspunkt i deres model, vil jeg analysere deres forskellige perspektiver, som påvirker en organisatorisk forandring. Ligeledes vil jeg benytte organisationsmodellen til at analysere og identificere udfordringer ved forankringen af systemet.

Kapitel 5 - Empiri

I de kommende afsnit vil projektets empiriske iterationsprocesser blive beskrevet. Disse processer har til hensigt at belyse erkendelser og refleksioner, som er opstået undervejs i arbejdet med forskningsspørgsmålet og dataindsamlingerne.

Hver iterationsproces vil bestå af mine forforståelser, et undersøgelsesdesign, opsummerende data udledt af empirien og en fortolkning af denne empiri.

For at vise gennemsigtighed af mine forståelse og tematiskeanalyse af dataene, har jeg lavet en tabel med indledende mønstre, data og endeligt tema. Dette kan ses i bilag 1 og 2.

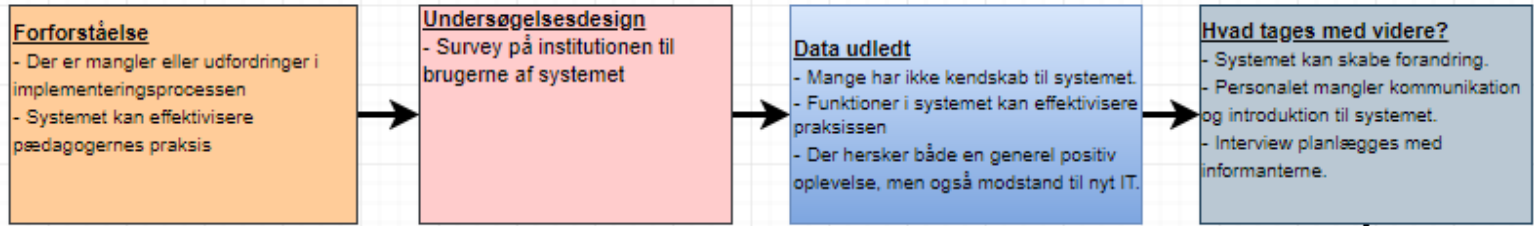
Empiri og feltarbejde

Herunder uddybes refleksionerne for, hvordan og med hvilket formål feltarbejdet har taget form.

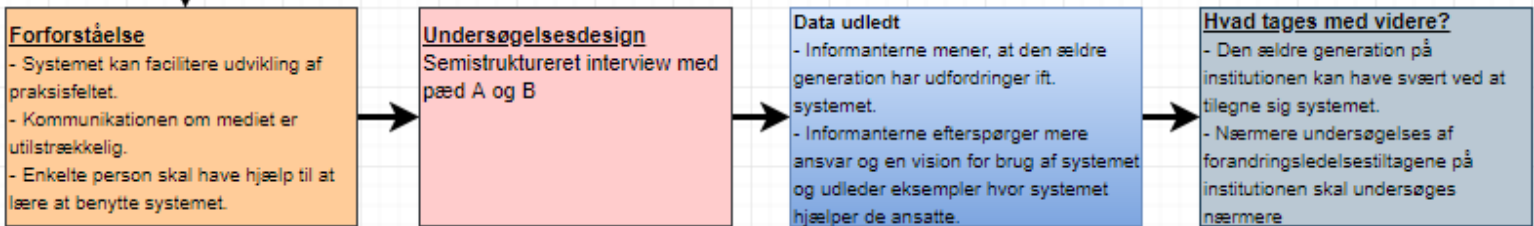
Jeg vil redegøre for min nye forforståelser og horisont inden de pågældende interventioner, en forklaring af undersøgelsesdesignet og anvendelse heraf, data udledt i interventionen samt en fortolkning af dataen.

Jeg har medinddraget en tabel, hvor jeg har forsøgt at opsummere iterationsprocesserne med formålet om at overskueliggøre mine refleksioner og overvejelser i de pågældende iterationer.

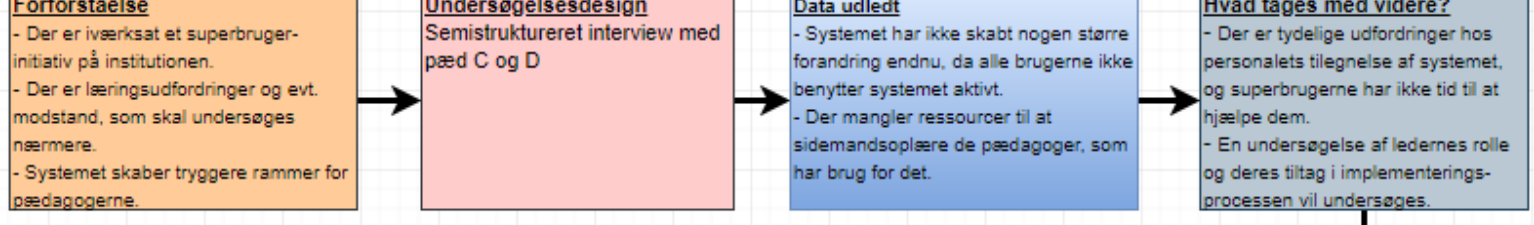
Iteration 1



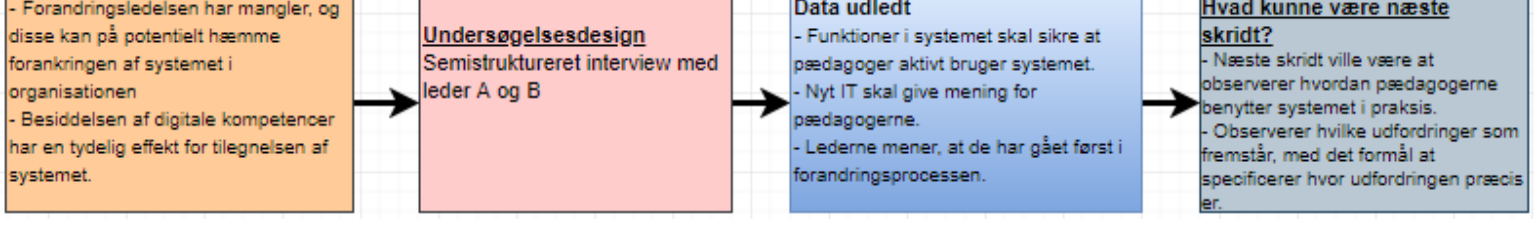
Iteration 2



Iteration 3



Iteration 4



Figur 4: Tabel over iterationsprocesser

Iteration 1

Forforståelser inden 1. dataindsamling

Mine forforståelse inden første dataindsamling udsprang af mine erfaringer som praktikstuderende hos konsulentfirmaet Jankvist & Co og min litteraturforskning. I mit forløb tilegnede jeg en masse forforståelser gennem samtaler med konsulenten i Jankvist & Co omkring implementeringsprocesserne, og gennem opbygningen af applikationsproduktet.

Mine forforståelser og antagelser om institutionens proces var følgende:

- At en stor del af personalet på institutionen ikke benytter systemet eller har kendskab til applikation.
- At kommunikationen og visionen omkring systemet er mangelfuld
- At der hersker modstand fra enkelte personer omkring systemets tilblivelse
- At der er læringsudfordringer ved brug af et nyt digitalt system
- At systemet kan effektivisere pædagogernes praksis
- At kompetencerne for anvendelse af nye teknologier i pædagogisk praksis, herunder Min Arbejdsplads, er forskellige fra pædagog til pædagog.

Med udgangspunkt i ovenstående forforståelser, er mit formål med første dataindsamling at indsamle kvalitative data gennem surveys over brugeroplevelse af systemet på institutionen. Hertil herskede ligeledes en interesse i at opnå indsigt i pædagogernes praksiserfaringer ved brug af systemet, og en forståelse af eventuelle læringsudfordringer. Dette havde til hensigt at udlede et overblik over systemets situation på institutionen, og hvordan pædagogerne har imødekommet det nye digitale system, samt potentielle læringsudbytter, læringsudfordringer eller organisatoriske forandringer i deres praksis. Yderligere var jeg interesseret i at få indsigt i deres holdninger til IT som værktøj til pædagogisk praksis, med udgangspunkt i at få et generel skøn over modstanden eller imødekommelsen af nye emergente systemer i den pædagogiske praksis.

Gennemførsel af 1. feltarbejde

På baggrund af mine forforståelser blev der udarbejdet en survey med 7 spørgsmål med en afsluttende mulighed for yderligere kommentarer (se bilag 12). Gennem refleksioner omkring pædagogisk praksis og deres varierende arbejdstider, mente jeg, at det var essentielt at finde en dag, hvor flest personaler var tilstede på institutionen, for at få flest mulige besvarelser. Efter korrespondance med forstanderen, fik jeg indhentet tilladelse til at indsamle data på institutionen.

På opfordring af forstanderen anbefalede hun at foretage mine dataindsamlinger på onsdage, hvor personalegrupperne var samlet til møder. In situ til personalemødet opsummerede jeg dataindsamlingens formål og den omliggende etik, og fik her tilladelse af medarbejderne til at benytte 5 minutter af deres tid til besvarelse af surveyen.

Data udledt af 1. dataindsamlingen

I dette afsnit vil jeg redegøre for de data og pointer fra dataindsamlingen på institutionen, som findes mest relevant for videreundersøgelse af forskningsspørgsmålet.

Dataindsamlingen på institutionen udledte 45 besvarelser ud af 60 pædagoger, som giver en svarprocent på 75 %.

I følgende vil de hovedpointer fra dataindsamlingen opsummeres:

- Dataene udleder, at de informanterne som benytter systemet, har en generel positiv oplevelse af systemet, samt en positiv oplevelse af IT i pædagogisk praksis. Størstedelen anser systemet som effektiviserende og nyttig i deres praksis.
- Dataene udleder, at mange af personalet ikke har kendskab til systemet. De nævner at der mangler kommunikation og synlighed fra ledelsen omkring brug af det nye system i deres praksis.
- Dataene udleder, at nogle af de ansatte mener at de har udfordringer ved indlæringen af systemet.
- Dataene udleder, at systemet kan understøtte den pædagogiske praksis, f.eks. ved tvivlsomme situationer med medicinudleveringsregler.
- Dataene udleder, at der er forskellige holdninger til og modstand af systemet i den pædagogiske praksis.
- Enkelte respondenter udleder, at de ikke har prioriteret at få brugt systemet i hverdagen og at det besværliggør at være helt nærværende.
- Nogle respondenter udleder, at de har haft svært ved at få deres kolleger til at bruge systemet eller at se fordelene i den.
- Respondenterne udleder, at systemet kan lette deres arbejdsgange og frigive ressourcer.

Fortolkning af data til videreundersøgelse

I dette afsnit vil dataene fra 1. dataindsamling belyses nærmere. Dette giver mulighed for at skabe forståelser for forandringsprocessen og pædagogernes arbejde med det digitale system i praksis. Ligeledes vil disse fortolkninger lægge fundamentet for yderligere undersøgelse og undringer i feltet.

I de kvalitative surveys blev erfaringsbaseret viden, holdninger og potentielle læringsmuligheder og læringsvanskeligheder fremhævet. Videreundersøgelsen af dataene vil anvende en tematisk analytisk tilgang til dataene for at specificere min undersøgelse af forskningsspørgsmålet. De udledte temaer vil udforske forskningsspørgsmålene nærmere, og vil lede frem til en række spørgsmål i forhold til videreundersøgelse. Her vil jeg anvende semistruktureret interviews med praksispersoner fra den pågældende institution, med udgangspunkt i at få en dybere indsigt i informanternes oplevelse af forandringsprocessen og systemets indvirkning på den pædagogiske praksis og organisation.

De følgende afsnit vil tage udgangspunkt i bilag 1 og 11.

I dataindsamlingen udledes forskellige motivationsmønstre for arbejdet med det digitale system. Udsagnene fra respondenterne samles i et tema navngivet *motivation*. Et uddrag fra dataindsamlingen jævnfør motivation, beskriver en respondent systemet: *"Det er et fantastisk instrument og jeg glæder mig over, at den er kommet"* (bilag 1), og en anden svarer: *"Det er med til at effektivisere og give mere tid til den pædagogiske praksis"* (bilag 1). Dog hersker der ligeledes pædagoger som forholder sig kritisk systemet: *"Så længe tingene ikke skal lige i flere forskellige systemer og steder"* (bilag 1). Dette vidner, om at der hersker forskellige grader af motivation hos personalet i brugen af det digitale system. Med dette tema om motivation, vil jeg med udgangspunkt i interview med praksispersoner, prøve at opnå en større forståelse for den motivation som hersker hos personalet, og hvorledes det har en indflydelse på forandringen.

I den tematiske analyse af dataene blev temaet *modstand* til digitaliseringen udledt, som potentielt kunne undersøges nærmere. Modstand kan forhindre en implementerings- og forandringsproces, og derved bidrage til at en forankring af mediet i organisationen mislykkes. I dataene udleder enkelte tegn på modstand, og nedprioriterer og nedtaler systemet i deres praksis: *"Halvdelen af tiden virker den ikke"* og *"Forstår ikke hvorfor IT altid skal ind i pædagogikken"* (bilag 11).

Pædagogernes modstand vil blive undersøgt nærmere i interviewene, med udgangspunkt i de interviewedes oplevelse af modstand mod forandringen eller systemet.

Temaet *kommunikation* blev udledt ved variationer af kommunikative faktorer omkring hverken at kende til systemet eller en generel information omkring hvordan, hvornår og hvorfor systemet skal

benyttes. En respondent udtaler f.eks.: ”*Mere synlighed, da jeg ikke vidste den eksisterede*” (bilag 1) og ”*Der mangler opbakning/information vedr. brug af appen*” (bilag 1). Disse udsagn udleder en undring over kommunikation om systemet og ledelsens vision, som sker fra ledelsen til medarbejderne og medarbejde imellem.

I relation til en undring om kommunikation, blev temaet *forandringsledelse* udledt i den tematiske analyse. Respondenterne udtrykker forvirring omkring hvordan den kan bruges, og samtidig udtrykker de, at flere skal have hjælp til at komme i gang med systemet, og at de ikke får prioriteret at bruge appen i deres hverdag. Der er en række udfordringer og forhindringer i denne forandringsprocessen, og dette vil jeg undersøge nærmere ved at undersøge de forandringsledelsestiltag, som er igangsat og der undersøge udfordringerne i implementeringsprocessen nærmere.

Tilegnelse af systemet er en naturlig del, når et nyt IT-redskab skal implementeres. Derfor fremstår temaet *læring* i den tematiske analyse. Respondenterne udleder mange forskellige holdninger, hvor der udledes, at Min Arbejdsplads kan facilitere udvikling af den pædagogiske praksis. De nævner bl.a.: ”*Jeg synes, det er smart at alt information er tilgængeligt samme sted*”, ”*Jeg får svar på mine arbejdsrelaterede spørgsmål*” (bilag 11). Men også enkelte kan have læringsvanskeligheder med systemet, men udtrykker sig ved: ”Når det fungerer, er det fint. Men er mest til papir og blyant”. Derfor finder jeg det essentielt at undersøge læringen af systemet nærmere.

Udfordringer i forhold til informanternes baggrund

Når man laver en dataindsamling, er det nødvendigt at være opmærksom på de udfordringer, som kan herske omkring en dataindsamling som denne. I dette survey, har jeg været opmærksom på specielt to udfordringer. Den ene af disse udfordringer er tiden der er gået siden introduktionen af det digitale system. Det er halvandet år siden implementeringsprocessen omkring systemet blev igangsat. Dette betyder for udfordringen i personalets besvarelser, at der kan have været en udskiftning i personaler, som ikke har været involveret i introduktionen af systemet, og derfor efterfølgende ikke har kendskab eller fået introduktion til systemet. Samtidig hersker der en udfordring i, at der kan have været besvarelser fra vikarer i begge institutioners empiri, som betyder, at det er personale, som potentielt ikke er uddannede i den pædagogiske praksis og ikke er bekendt med systemet eller introduktionen dertil.

Iteration 2

Nye forforståelser af undersøgelsesfelt

Med denne nye viden og forståelse af respondenternes besvarelser, har jeg opnået en større indsigt i pædagogernes forskellige holdninger og praksis med det nye digitale system.

Jeg har opnået en ny forståelse af, at det pædagogiske personale på institutionen mener, at Min Arbejdsplads er et godt redskab til deres praksis og at IT kan facilitere en positiv praksisudvikling i feltet. Dog skal enkelte personer skal have hjælp i forbindelse med deres læring af Min Arbejdsplads, som potentielt kan være én af flere grunde for, hvorfor kun halvdelen af personalet i survey'en har besvaret at de benytter systemet.

Størstedelen af respondenterne udledte, at Min Arbejdsplads er effektiviserende og nyttig i deres praksis, men enkelte udviser modstand mod systemet. Yderligere har jeg fået indsigt i, at medarbejderne ikke føler at kommunikationen omkring systemet er tilstrækkeligt. Der er en efterspørgsmål efter en vision for hvorfor systemet skal bruges, og synlighed i hvordan og hvornår de skal benytte det i praksis.

Med udgangspunkt i de udledte data fra survey'en, fandt jeg det relevant at indsamle mere præciserende kvalitative data fra det pædagogiske personale på institutionen. Jeg ønskede at rette fokus mod nogle af de udsagn og tendenser, som jeg gennem en tematisk analyse af dataene havde fået indsigt i.

Forberedelse og gennemførelse af interviews med informanterne A og B

Formålet med disse interventioner er at indsamle mere præciseret kvalitativt data ind om undersøgelsesfeltet. For at få en dybere indsigt i feltet blev der foretaget interviews med fagprofessionelle, som har direkte indsigt i feltet og i brug af det digitale system. Efter 1. intervention fik jeg kontakt til to personer, som ville deltage i individuelle interview. Begge personer har rollen som superbruger i deres team, og dette ser jeg som en positiv faktor, da begge potentielt har en større indsigt i forandringsprocessen, da de agerer frontfigurer. Dog er det vigtigt at være opmærksom på eventuel bias, da begge informanter repræsenterer en rolle, som kan betegnes som *pro-forandringen*.

Interventionen blev foretaget ude på institutionen, hvor jeg forud havde udarbejdet en interviewguide (se bilag 9). Jeg har valgt en semistruktureret interviewform med henblik på at holde samtalen åben for nye perspektiver, som kunne dukke op undervejs. Interviewspørgsmålene var udarbejdet med henblik på at få et dybere forståelse for de organisatoriske og pædagogiske forandringer og udfordringer, som udspringer ved brug af et digitalt system, samt en forståelse for forandringsledelsestiltagene og oplevet modstand under forandringsprocessen.

Data udledt af interviews

- Informanterne mener, at under de rette vilkår kan systemet være med til at ændre den pædagogiske praksis.
- Informanterne mener, at systemet er med til at skabe organisatoriske forandringer, specielt ved on-boarding af nye medarbejdere, vikarer og studerende.
- Informanterne udtaler, at nogle af deres kolleger har svært ved at anvende systemet. Der henvises i denne sammenhæng til den ældre generation, som virker til at have svært ved digitaliseringen.
- Informanterne udleder, at der er iværksat et superbruger-initiativ. Personerne er ansvarlige for at hjælpe og oplære deres medkolleger.
- Informanterne mener, at nogle af deres kolleger har modstand mod forandringen.
- Pædagog A mener, at ledelsens kommunikation er tilstrækkelig.
- Pædagog B mener, at ledelsens kommunikation er utilstrækkelig.
- Pædagog A mener, at på nuværende tidspunkt er systemet ikke en hverdagsting, som benyttes. Han mener, at der skal flere praksisnære redskaber ind, som kan øge brugernes behov for at benytte systemet dagligt.
- Begge informanter mener, at der er mere tid til den enkelte borger, når personalet kan tilgå det digitale system, end hvis de skulle gå fra situationen med borgeren.
- Informanterne efterspørger mere ansvarsfordeling, både fra ledelsen, medarbejderne og de administratives side, hvis systemet skal blive en del af praksissen.
- Informanter mener, at der mangler en stærk og tydelig vision omkring hvorfor, hvornår og hvordan systemet skal bruges i praksis.

Disse data har været med til at forny min forståelse af systemets muligheder og de processer, som omfatter forandringen af den pædagogisk praksis og organisation. For at kunne opnå en helhedsindsigt i de fordele og udfordringer, som indtrædes ved implementeringen af et IKT-produkt, er det essentielt at undersøge pædagoger fra andres grupper oplevelse af systemet. Derfor er jeg interesseret i at undersøge samme spørgsmål og samme undring med informanter fra andre afdelinger på institutionen, med formålet om at få en dybere forståelse for pædagogernes livsverden

med systemet og forandringsprocessen. Dette gøres med henblik på at opnå en horisontsammensletning af pædagogernes erfaringer, deres tilegnelse af produktet og min egen erfaring som pædagog.

Iteration 3

Nye forforståelser af undersøgelsesfelt

De kvalitative interviews med informanterne på institutionen har givet mig en dybere indsigt i forståelsen af det digitale systemets muligheder, udfordringer og forandringer. Disse samme perspektiver vil jeg undersøge nærmere i institutionens andre afdelinger, med henblik på at undersøge, om de samme gængse problematikker og forandringer finder sted i deres kontekst. Min nye forforståelse er, at hersker tydelige eksempler for, hvordan det digitale system går ind og udvikler deres pædagogisk praksis på. Disse involverer bl.a. ressourcebesparende løsninger og onboarding af nye medarbejdere. Dog er det en udfordring at få det digitale system til at blive en del af hverdagens på. Der mangler flere aktive dele i systemet, som direkte kan bruges i hverdagen. Kommunikationen fra ledelsen til medarbejderne og medarbejderne imellem, har mangler. Ligeledes er der en utydelighed omkring visionen for systemet og hvornår det skal bruges. Samtidig er der medarbejdere, som har potentielle læringsproblematikker ved systemet og modstand mod forandringen. For at opnå en større forståelse af disse perspektiver på forandringsprocessen, undersøges problematikkerne i forbindelse med informanter fra andre afdelinger på institutionen.

Forberedelse og gennemførsel af interviews med informanterne C og D

Forud for interventionerne med pædagog C og D, blev omstændigheder omkring interviewene begrænset af Covid-19s fremgang i Danmark. Covid-19s fremgang betød, at døgninstitutioner ikke måtte få besøgende, og her blev løsningen at aftale et telefonisk interview. Dette betød, at jeg måtte være opmærksom på de betingelser som Gillham beskriver (2005). Dette betød, at både motivationen og varigheden i interviewet kan påvirkes af omstændighederne, som f.eks. at medarbejderne kan være på arbejde samtidig og have mere travlt grundet nye betingelser i deres arbejde mv.

I interviewet med Pædagog D, var der meget baggrundsstøj som forstyrrede informanten, da der var flere beboere hjemme på institutionen grundet covid-19, som gerne ville i kontakt med informanten.

Dette afspejler sig også i varigheden på interviewet, da det kun tog 15 minutter, i forhold til de andre interviews varighed på 30 minutter.

Mit undersøgelsesdesign tager udgangspunkt i samme semistruktureret interviewguide, som ved iteration 2. Dette gør det lettere at få mere valide data, og udlede, om personalet oplever de samme udfordringer i forandringsprocessen.

Data udledt af interviews

- Pædagog C mener, at der er mange som har modstand mod IT. Hun udleder, at den anses af nogle ansatte, som ”mere svært IT”.
- Informanterne mener, at kommunikationen og ansvarsfordelingen iht. systemet, har store mangler. De udtaler, at kommunikationen fra ledelsen er delvis tilstedeværende, men visionen for systemet ikke er tydelig.
- Informanterne udtaler, at systemet efter 6 måneder ikke har skabt nogen forandring endnu, da systemet simpelthen ikke bruges aktivt på institutionen.
- Pædagog C udtaler, at systemet vakte begejstring for personalet, da de hurtigt kunne se, at der var gode muligheder i systemet.
- Pædagog C, som er superbruger udtaler, at der mangler ressourcer til at medarbejdere kan gå fra, og oplære andre kolleger som har svært ved systemet eller ikke er på systemet endnu.
- Informanterne udleder, at der er stadigvæk mange, som ikke har kendskab til systemet.
- Pædagog D udleder, at hun har store besværligheder i sin tilegnelse af systemet. Hun udleder yderligere, at hun har efterspurgt hjælp, men ikke fået dette. Så hun er opgivende overfor systemet.

Iteration 4

Nye for forståelser af undersøgelsesfelt

Efter iteration 3 har jeg opnået en forståelse af, at systemet og dens funktioner kan gavne personalet og de nye medarbejdere, som bliver ansat i organisationen. De nye medarbejdere kan få en nemmere landing i deres nye arbejde, ved at kunne tilgå en masse informationer, både på arbejdet, men også derhjemme. Dog udledes det, at systemet ikke har skabt de store forandringer endnu, og systemet er endnu ikke en aktiv del af pædagogernes hverdag. Kommunikation mellem kollegaerne er mangelfuld, og det udledes, at mange har brug for oplæring, men dette bliver ikke imødekommet. Superbrugerne, som skal oplære de andre, har ikke tid til at varetage opgaven, og efterspørger ressourcer hertil.

Gennemførelse af interviews med leder A og B.

Interviewene havde en vis kompleksitet, da Leder A flere gange inden interviewet nævnte, at hun havde meget travlt og mange opgaver. Dette var jeg forberedt på, da jeg vidste, at en leder af en institution, ville have ekstra travlt under covid-19-perioden. Derfor valgte jeg, at lade lederen vælge tidspunkt for interviewet, og her afsatte jeg varigheden af interviewet til maksimum 20 minutter, som blev overholdt. Det kan være svært at foretage et interview med en leder, som er på arbejde samtidig med, at covid-19 sætter begrænsninger for det rum interviewet foretages i. Ligeledes har det medført ekstra opgaver hos lederen, som kom til udtryk ved hendes udsagn om deres arbejdssituation inden interviewet blev igangsat. På trods af omstændighederne nåede jeg rundt om alle mine spørgsmål, og interviewet har med Leder A givet mig nye forståelser af forskningsspørgsmålet.

Interviewet med Leder B blev ligeledes foretaget telefonisk. Denne informant nævnte i hendes korrespondance, at hun havde bagvagt, og derfor var hjemme og til rådighed, når jeg ønskede. Dette interview varede 30 minutter med ekstra uddybende refleksioner fra informanten. I disse to interview herskede en stor forskel i praksiskendskaben til systemet, da Leder B er funktionsleder, og derfor er mere tilknyttet den pædagogiske praksis end den administrative praksis. Leder B er ligeledes personen, som står for at opdatere information i systemet.

Data udledt af interviews

- Lederne udleder, at de er begejstrede for nye digitale redskaber, som kan understøtte og vejlede pædagogernes praksis.
- Lederne udleder, at visionen med systemet var at samle alt informationer et let tilgængeligt sted, og samtlige benytte det til on-boarding af nye medarbejdere og vikarer.
- De udleder, at de har lavet en læst og forstået-funktion i systemet, som skal sørge for, at alle medarbejderne kender retningslinjer, politikker og instrukser. De ansatte skal ind og afkrydse, at de har læst og forstået de følgende anvisninger.
- Leder B udleder, at systemet skal støtte tvivlsomme situationer for pædagogerne i deres praksis.
- Lederne udtaler, at de modtager mange mails og forespørgsler på informationer, som ligger nemt tilgængelig i systemet. Men de oplever ikke, at personalet bruger systemet til selv at finde svar endnu.
- Lederne udleder, at de har været frontfigurer for kommunikationen til de ansatte, og har stået for udarbejdelsen af materialerne i systemet.
- Lederne mener, at de stadigvæk er i det tidligere stadie af implementeringsfasen, da den ikke er en aktiv del af praksis endnu.
- Lederne bekræfter, at der er personaler med udfordringer omkring læringen af systemet. Og at enkelte ansatte ser det som mere svært IT.
- Lederne oplever ikke, at der er direkte modstand mod digitaliseringen. De mener, at udfordringerne er mere rettet mod flere svære systemer.
- Leder B udtaler, at IT-redskaber skal give mening for deres praksis, hvis det blive en aktiv del af den pædagogiske praksis.

Disse interviews har udledt nye forforståelser af den ledelsesmæssige praksis med systemet. Leder B har en tydelig større rolle i implementeringen af systemet, da hun udarbejder retningslinjer, instrukser og er den primære leder, som kontaktes ved spørgsmål eller udfordringer i systemet. Det kan ses i dataene, at ledelsen har en tydelig vision og mål med systemet, men at medarbejderne ikke er på bølgelængde med ledelsens tanker om brugen af system i praksis. Det forekommer tydeligt, at forankringen af systemet i organisationen og hos de ansatte fordrer, at de besidder visse kompetencer og ressourcer til at kunne håndtere og videreføre systemet til ens kolleger.

Tematisk fortolkning af dataindsamlingerne

I dette afsnit vil jeg belyse de processer, som udgør min tematiske analyse af dataene udledt fra interviewene med informanterne.

De udledte temaer i iteration 1, vil være en del af min forforståelse, når jeg anvender tematisk analyse på interviewdataene. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på min forforståelse, og samtidig være åben for ny indsigt i dataene, som kan lede frem til potentielt nye perspektiver, der kan bidrage til videreanalyse af undersøgelsesfeltet.

I bearbejdelsen af de 7 interventioner, har jeg gennem en tematisk analyse, udledt indledende mønstre af data, som samles i et endeligt tema. Disse temaer vil bestå af teoretiske perspektiver, som vil belyse forskningsspørgsmålene. For at vise gennemsigtigheden af mine forståelse og analyse af dataene, har jeg udarbejdet en tabel med indledende mønstre, data og endeligt tema (se bilag 2).

Temaerne som er blevet udledt af den tematiske analyse, er henholdsvis motivation, arbejdsstile, læring, organisatorisk forandring og forandringsledelse. Herunder vil jeg redegøre for de teoretiske perspektiver og deres bidragelse til analysen af forskningsområdet.

Til at undersøge temaet *motivation* nærmere, har jeg valgt at benytte Ryan og Deci's motivationsteori (2000). Jeg benytter denne teori, da motivation har en særdeles kraftig form for indflydelse på hvordan eller hvorfor individet udfører en opgave, eller hvilken adfærd individet udviser under f.eks. en forandringsproces. Ryan og Decis motivationsteori kan bidrage til at identificere motivationsfaktorer hos medarbejderne og lederne på den undersøgte institution, som kan give et perspektiv på pædagogernes adfærd ved implementeringen af et nyt digitalt system. *Arbejdsstile* ligger nært til motivationstemaet, men undersøger individet på en mere arbejdsrelateret måde end en personificering. Til at belyse temaet arbejdsstile drager jeg inspiration fra Karin Levinsens værktøjskasse, hvor jeg tager udgangspunkt i Dreyfus og Dreyfus teori om kompetencemæssig progression (1986) og Castells begreber om selvprogrammerende og generisk arbejdskraft (2000). Disse to teorier kan i samspil give et indblik i hvilken arbejdstilgang pædagogerne har i mødet med ny teknologi.

I fortolkningen af dataene udledes det, at systemet faciliterede udvikling af pædagogernes praksis, men ligeledes herskede der læringsudfordringer hos nogle af pædagogernes i deres tilegnelsen af systemet. Det udledes, at typisk den ældre generation har brug for støtte og vejledning i brugen af systemet. Dette vil jeg belyse nærmere i temaet læring, som anvender Vygotskys teori om zone for nærmeste udvikling (ZNU)(1987) og stilladsering.

Ligeledes fremstod forandringsledelse som et tema i min tematiske analyse af dataene. Her benyttes Kotters 8-trinsmodel om forandringsledelse til at belyse processerne i forandringen (1999). Dette

perspektiv kan potentielt udlede en vurdering af hvilke tiltag, som har styrket forandringen og hvilke fejl som begås.

Yderligere er temaet organisatorisk forandring et udledt tema. Her anvendes Nielsen og Rys udvidelse af Leavitts organisationsmodel (2002). Med udgangspunkt i modellen, vil jeg analysere de forskellige perspektiver som påvirker en organisatorisk forandring. Ligeledes vil jeg benytte organisationsmodellen til at analysere og identificere problematikker eller udviklingspotentialer i organisationen ved systemets implementering i praksissen.

Kapitel 6 - Analyse

I de kommende afsnit vil jeg analysere dataene dybere ved at benytte mig af de teoretiske perspektiver, som udledt i den tematiske analyse af dataene. Jeg vil benytte disse teoretiske perspektiver til udvide min horisont og forståelse af de organisatoriske udfordringer i implementeringen af systemet.

Arbejdsstile

I dette afsnit vil jeg tage udgangspunkt i Dreyfus og Dreyfus fem niveauer af kompetencemæssig progression (1987) og Castells begreber om selvprogrammende og generisk (2000). Disse teoretiske perspektiver vil anvendes til at analysere pædagogernes kompetenceniveau og deres tilgang til arbejdet med det nye implementeret system. Disse perspektiver findes relevante at undersøge nærmere, da digitaliseringen af praksissen kræver flere krav, som forudsætter, at pædagogerne har kompetencer til at være i stand til, at anvende de nye systemer i deres praksis.

Pædagogernes arbejdstilgang

I følge Levinsen (2011) er netværkssamfundet karakteriseret af foranderlighed og en digitalt medieret globalisering, hvor it er usynligt og vævet ind i samfundet på alle niveauer. Her herskes krav til borgerne, og i undersøgelsens regi, pædagogerne, at de skal forholde sig til og følge med i forandringerne for at kunne agere i et gennemdigitaliseret og skiftende samfund. I den tematiske analyse af dataene fremstod flere perspektiver på forskellige kompetenceniveauer og generiske og selvprogrammende adfærd, som kan enten have en positive eller negativ effekt for implementeringsprocessen af systemet. Da organisationen er under en implementerings- og forandringsproces, vil jeg kigge nærmere på hvordan pædagogerne imødekommer det nye digitale system, og hvilket niveau de befinder sig på, for at kunne evaluere deres indflydelse på

forankringen af systemet. Mennesker har forskellige tilgange til nye teknologier og kontekster. Det er vigtigt at pointere, at analysen af informanterne i forhold til Dreyfus & Dreyfus og Castells' begreber i dette afsnit ikke er determinerende, da en persons arbejdstilgang er i bevægelse hele tiden og afhænger af konteksten. Dog kan en generisk arbejdstilgang og et lavt kompetenceniveau have en indflydelse på implementeringen af systemet, og derfor er det relevant at undersøge nærmere.

I en implementerings- og forandringsproces er det essentielt at de brugere, som er udvalgt til at være en del af styrende koalition og kan agere superbrugere, har en imødekommende tilgang og kompetencer til at kunne håndtere og arbejde med systemet. I interviewet med pædagog B, som er superbruger, kommenterer hun på hvordan hun forholder sig til nyt IT og hvordan hun omsætter det til hendes arbejde i organisationen:

”Der tænker jeg at jeg er meget omstillingsparat fordi jeg er fra den unge generation. Der tror jeg vi har været vant til at der hele tiden kommer noget nyt man skal forholde sig til og at det er lidt de samme systemer, man lærer dem hurtigt og kende og tager ikke så meget oplæring for mig. Og jeg har nok også lidt den rolle at jeg videregiver information til de ældre kolleger og hjælper dem, fordi jeg så hurtigt forstår det og ser gode egenskaber ved det” (bilag 4, linje 21-25).

Med udgangspunkt i informantens udtalelse, anser informanten sig selv om omstillingsparat og forholder sig ofte til nye systemer, da der konstant er nyt IT at forholde sig til. Hun nævner, at det ikke kræver meget for hende, da mange af systemer er bygget op på samme måde, og hun derfor hurtigt kan lære at anvende dem. Hendes tilgang til nye systemer kan relateres til Castells selvprogrammerende arbejdskraft. Hun knækker hurtigt koden, finder det naturligt at vidensdele praktisere netværk. Følgende citat udleder ligeledes, at hun kan overføre potentialer mellem kontekster til at udvikle systemet og praksissen, så de kan undgå flere konflikter:

”Jeg tænker at det her med at koder til de forskellige ting og vi har det hængende i et medicinskab, og jeg synes det burde være i appen. Igen, nogle gange sidder du ude hos borgerne og der kan du ikke gå i situationen. Bare det at man er tilstede nogle gange, gør at der er en god dynamik i gruppen og er ikke en stor forstyrrelse, når jeg ikke skal rejse mig fra borgeren. Og vores borgere kan ikke behovsudsættes så det kan godt give konflikter” (bilag 4, linje 6-10).

I forhold til Dreyfus og Dreyfus' kompetenceniveau kan pædagog B vurderes til at være ligge i et kompetenceniveau have kvalifikationer af *den kompetente*. Et individ på dette niveau, kan forholde sig til kontekst, planlægge og ændre arbejdsmetoder. Hun kan reflektere innovativt over nye

arbejdsmetoder, hvorpå de kan imødekomme og nedsætte konflikter hos borgerne. At besidde et kompetenceniveau, som ikke behøver vejledning, og have en selvprogrammerende adfærd, hvor hun hurtigt kan tilegne sig nye systemer og vidensdele hendes læring og erfaringer, kan have en positiv effekt for implementeringsprocessen. Den positive effekt findes i, at hun kan imødekomme de brugere, som har svært ved at se fordelene i systemet og som ikke besidder kompetencer til at anvende systemet. Denne informants kan potentielt være en facilitator af de personer med generisk arbejdskraft, som kræver igangsættelse og vejledning og som er novicer, som er afhængig af regler og reflekterer kontekstafhængigt.

En bruger som udviser generisk adfærd og som potentielt ikke besidder et højt niveau af kompetencer i forhold til Dreyfus og Dreyfus kompetenceprogression, ses i interviewet med pædagog D:

”Jeg har lidt nogle udfordringer med at bruge appen. Så derfor har jeg kontaktet vores leder flere gange omkring den, fordi jeg ikke har kunne finde ud af at logge ind”. (bilag 6, linje 10-11).

”Nyt IT kan godt gøre mig forvirret. Og jeg må indrømme at jeg hurtigt giver op hvis det ikke fungerer for mig. Jeg skal helst have noget hjælp” (bilag 6, linje 24-25).

Pædagog D udtaler, at nyt IT kan forvirre hende, og at hun har udfordringer hendes tilegnelse af den igangværende implementeringsproces. Informantens arbejdskraft kan sammenlignes med Castells generiske arbejdskraft, hvor hun har brug for intervention, hjælp, igangsættelse og vejledning af andre aktører (Levinsen, 2011). Ifølge Levinsen er konsekvensen af at besidde denne arbejdsgang er, at individerne nemt kan blive udskiftet i organisationen (2011). Yderligere kan pædagog Ds kompetenceniveau, i relation til Dreyfus og Dreyfus’ kompetenceprogression, vurderes som værende *novice*, som udøver ingen refleksion over egen måde at agere på i mødet med ny teknologi. Pædagog Ds digitale kompetencer kan sammenlignes med Rambølls undersøgelse, hvor kun 17 pct. mener, at deres digitale kompetencer er tilstrækkelige i forhold til de nye initiativer og krav, som kræves (Rambøll, 2020).

Pædagog D har ligeledes gjort sig nogle erfaringer i forhold til at opsøge hjælp, og her udleder hun flere udfordringer i forsøget på at tilegne sig kompetencerne og læringen af systemet:

”Jamen jeg har jo kontaktet ledelsen fra gange for at få hjælp, og jeg bliver for det første henvist til én leder, og så går jeg bare til hende fordi min ene leder siger den anden leder har ansvaret. Og hun har haft rigtig svært ved at hjælpe mig. Hun har ikke kunne hjælpe mig” (bilag 6, linje 73-75).

”Jeg har også spurgt nogle af mine yngre kollegaer. En af dem, hun er lidt den ansvarlige med appen. Men hun har ikke haft så meget tid til at hjælpe mig. Men nu har vi vidst fået ansat en der skulle være den ansvarlige. Men jeg har ikke fået kontaktet ham, fordi jeg har lidt givet op fordi jeg har søgt hjælp så mange gange.” (bilag 6, linje 15-18)

Det udledes af Pædagog Ds erfaringer, at hun ikke har kunne få den nødvendige hjælp til at tilegne sig systemet, og at der er nogle udfordringer i, hvordan hun skal tilegne sig kompetencer til at kunne anvende systemet. Denne erfaring er en kontrast til Leder Bs udtalelse om strategien for udviklingen af de digitale kompetencer hos medarbejder:

”Det jeg gør, er også, når jeg er i kontakt med de mennesker, så siger jeg altid at man er velkommen til at booke mig i min kalender, hvis man har brug for hjælp til systemer af den ene af anden slags” (bilag 8, linje 118-120).

Med udgangspunkt i disse to perspektiver, kan det antydes som, at ledelsen gerne vil hjælpe, men at der ikke er en tydelig, udbredt strategi for udviklingen af medarbejderens kompetencer. Ligeledes findes samtidig refleksionen i, at det kan være svært at gribe an hvad manglende digitale kompetencer egentlig indebærer, og hvordan man kan imødekomme denne opkvalificering. Dette perspektiv på hvilke udfordringer der er i tilegnelsen af systemet, vil jeg undersøge nærmere i næste afsnit.

Læring

I dette afsnit vil jeg belyse pædagogernes læring af det emergente system med udgangspunkt i Lev Vygotskys teori om zone for nærmeste udvikling og stilladsering. Ligeledes vil jeg inddrage Ryan og Decis motivationsteori til at belyse, hvordan individets motivation kan have en effekt for læringen af teknologien.

I dataene udleder informanterne flere udsagn om, hvordan systemet kan være med til at skabe positive forandringer for deres pædagogisk praksis. Dette involverer f.eks. vidensdeling, faglitteratur og mm.:

”Jeg synes den er meget relevant for de studerende i huset, fordi de kan bruge den til måske at skabe noget fælles på kryds og tværs, og dele litteratur, vidensdeling iblandt dem. Og så synes jeg faktisk også at den kan bruges til at vidensdele mellem personalet, fordi der er mange som kommer på forskellige kursuser og oplæg, og vi

har jo også TR, AMR i huset, og de kunne også bruge den til at vidensdele deres informationer. F.eks. er der lige kommet en ny lovgivning om magtanvendelse, og det kunne jo være smart at få det ind der” (bilag 4, linje 28-32).

”Jeg synes at vores litteratur er blevet nemmere at gå til, fordi de ikke står som nogle fysiske bøger som er blevet lidt støvet af at stå for længe på en bogreol på et kontor vi måske ikke altid kan komme til. I det pædagogiske synes jeg helt klart, at den faglige litteratur er blevet mere tilgængelig”. (bilag 3, linje 213-216).

”Jamen så forestiller jeg mig faktisk i den bedste verden, at vi kan få meget mere tid til både at være samme med borgerne, men også til at dokumentere omkring det vi synes er fedt. Fordi lige nu, der er det sådan at man skal søge viden og ikke lige ved hvordan man løser opgaverne, så går det meget tid med det. Hvis appen bare var totalt i top i alles bevidsthed og de bare lige lynhurtigt søgte viden selv, og klarede opgaverne, jamen så frigav det tid til borgere og til at fordybe sig” (bilag 5, linje 134-138).

Som der udledes fra brugerne af systemet, kan systemet facilitere flere positive forandringer for pædagogernes praksis. Dette er et sundt tegn for forandringsprocessen, da dette kan betyde, at de ansatte er mere tilbøjelige til at hjælpe med forankringen af systemet i organisationen. Men i surveyene udledes flere besvarelser om systemets forankring så som:

”Jeg skal ”bare i gang”... Og oplæres af kollega, så den bliver en integreret del af mit arbejdsliv”, ”Det er svært for mig at benytte den”, ”Jeg er i ikke god til IT” (bilag 11).

Det viser, at der er en række udfordringer, som kan knyttes til læringen og tilegnelsen af systemet hos pædagogerne. Der udledes, at systemet kan facilitere positive forandringer for deres praksis, men hvilke udfordringer udspringer i implementering af systemet og hvordan påvirker det forankringen af systemet i organisationen? Dette vil jeg analysere nærmere på i de næste afsnit.

Tilegnelsen af Min Arbejdsplads

Ifølge Ryan og Deci (2000) er et individ altid påvirket af motivation, når de foretager en aktivitet. Med udgangspunkt i dette synspunkt, vil det betyde, at brugerne på institutionen er påvirket af motivation, når de indgår i en aktivitet, hvor de skal tilegne sig læringen af systemet. Min forskningslitteratur viser, at nye teknologi kan transformere måden man tænker pædagogisk praksis på. De kan give adgang til nye muligheder og forbinde adgangen til information (Berzin, Singer &

Chan 2015). Zhang og Gutierrez (2007) mener, at systemet ikke skal udgøre en trussel mod organisationens ressourcer og pædagogernes kompetencer.

I forhold til ovenstående, udledes i interviewet med Pædagog D, at hun har udfordringer med at tilvænne sig digitaliseringen på hendes arbejdsplads:

”Det er rigtig svært det her med iPhones og nye systemer. Men jeg vil jo godt lære det, hvis der er nogen som vil hjælpe mig. Men jeg opgiver det lidt, fordi de ikke har tid til at hjælpe” (bilag 6, linje 19).

Informant udtrykker, at systemet er svært for hende at tilegne sig systemet, da hun har svært ved at benytte nye digitale systemer og teknologier. Hun mødes ikke i zone for nærmeste udvikling, og ryger derud ud i den potentielle udviklingszone, hvor hendes kompetencer ikke rækker og hvor hun samtidig ikke modtager den nødvendige hjælp til at indlære det intenderede.

Pædagog D uddyber udfordringen nærmere i følgende citat:

”Men jeg synes at der konstant introduceres nyt IT til pædagogikken. Jeg foretrækker helst at være nærværende med borgeren, uden at skulle bruge min tid på IT og andet. Det er sådan jeg er blevet uddannet. Det er svært at forholde sig konstant til alle de nye krav og kompetencer som følger med” (bilag 6, linje 35-39).

Informanten udleder, at hun mener at der konstant introduceres nyt IT, som hun skal forholde sig til i hendes praksis. Hun mener, at dette er en udfordring for den praksis ud udøver, da hendes holdning er, at hun helst vil være nærværende med borgeren uden at skulle have fokus på et digitalt system samtidig. Denne holdning kan ses i sammenhæng med Goldkind et als forskning (2016) som viser, at modstand mod adoptionen af teknologier er forbundet med mangel på teknisk træning på uddannelser, og at der skabes en etisk bekymring for, hvordan teknologier forstyrrer de forhold, som socialt arbejde berører. Ligeledes i forhold til Zhang og Gutierrezs forskning, kan dette relateres til at pædagogen helst foretrækker at benytte et digitalt redskab, hvis deres pædagogiske værdier kommer i spil. Selvom pædagogen udviser motivation for gerne at ville lære systemet, kolliderer systemet alligevel med hendes pædagogisk moral, da hun hellere vil bruge tid på borgeren. Dette kan relateres til Ryan og Decis self-determination theory, som forudsætter at mennesker har tre grundlæggende psykologiske behov, og når individet får opfyldt enten dele eller alle af disse behov, vil sandsynligheden for indre motivation øges (Ryan & Deci, 2000).

”Jeg har nok nogle udfordringer fordi jeg er af den lidt ældre generation og vi blev ikke uddannet i IT. Det er meget nyt for mig. Så jeg er nok en som vil være langsom til at bruge den, men jeg tror godt jeg kan lære det.” (bilag 6, linje 32-35)

Informantens tidligere og overstående udsagn udleder, at hendes behov for kompetence ikke bliver opfyldt, men hun udviser at trods af dette behov ikke opfyldes med det samme, udviser informanten at hun mener, at hun godt vil kunne lære det. Hun har derved ikke fravalgt systemet på grund af hendes pædagogisk moral og tekniske træning, da hun på trods af dette kan identificere sig med formålet med systemet og dets fordele, hvor hun udviser motivation for gerne at ville tilegne sig systemet: *”Altså jeg kan se rigtig mange fordele i den, og jeg kan huske at da den blev implementeret var jeg en af de første til at gå op og få koden og få den på min privattelefon”* (bilag 6, linje 56-59).

Informanten udviste motivation for at tilegne sig systemet i implementeringens startfase, men bliver derefter ikke mødt i sin zone for nærmeste udvikling: *”Jeg har lidt nogle udfordringer med at bruge appen. Så derfor har jeg kontaktet vores leder flere gange omkring den, fordi jeg ikke har kunne finde ud af at logge ind”* (bilag 6, linje 10-11).

Ifølge Vygotsky (1978) kræver læringen af systemet, at læringsbetingelserne er tilpasset individets læring, hvor zonen for nærmest udvikling rammes, så de kan rykke sig til næste udviklingsniveau. Som nævnte afsnittet første inddraget citat, opgiver informanten sin læringsproces, da hun ikke får det støtte hun behøver. Informanten udviser motivation for at gerne vil lære systemet, hvis hun kan få hjælp, men på trods af flere forsøg for hun den nødvendige hjælp. Og her kan der opstå den udfordring i, at hvis informantens zone for udvikling nærmest ikke opnås, vil informanten føle at det med digitaliseringen af den pædagogiske praksis ikke kan betale sig.

Det udledes i informantens interview, at hun har været logget ind på systemet før, men efterfølgende har haft problemer med til at tilgå den igen. Dette giver mig en forståelse af, at den introduktion som er blevet formidlet til brugerne, ikke har taget hensyn til ansatte med en mindre erfaring med IT. Det kan betyde at næste gang, der arbejdes med et digitalt redskab, kan personen skabe modstand mod systemet, da de ikke aktivt kan se, at dette var noget, som kunne læres og benyttes i praksis af hende på grund af hendes kompetencer. De ovenstående citater viser, at informanten kan vurderes til at befinde sig i det potentielle udviklingsniveau, hvilket ikke er gunstigt, da ledelsens mål er at personalet skal benytte systemet til at holde sig opdateret på nye informationer og vejledninger (bilag 8, linje 16-26).

På trods af pædagog Ds behov for kompetence ikke er opfyldt, giver hun udtryk for at med vejledning kan hendes læring af systemet lykkes:

”Det er meget nyt for mig. Så jeg er nok en som vil være langsom til at bruge den, men jeg tror godt jeg kan lære det. Jeg ville nok ikke kunne finde ud af det alene. Så jeg skal have noget vejledning” (bilag 6, linje 33-35).

Ifølge Goldkind, Wolf og Jones (2016) har forskning vist, at jo ældre den enkelte person er, jo højere er modstanden mod opfattelsen af lethed og nytte af brug af teknologi. Men denne informant udviser ikke modstand og opgivelse mod systemet, men anleder alligevel motivation og mod på at ville handle i forhold til ledelsens mål for brugen af systemet og kan se fordelene i systemet. Disse faktorer kan være med til at sikre, at pædagogen ikke befinder sig på Ryan og Decis taksonomi af amotivation, hvor hun opfatter læringsaktiviteten og systemet som værdiløs og irrelevant for hende. Hvis individer oplever amotivation, kan det ligeledes fører til modstandstyper af forvirring over hvorfor de skal gøre aktiviteten, omgående kritik inden at have fået alle detaljerne, sabotage og andre typer, som kan hæmme en forandringsproces (Maurer, 2010, s. 45-47).

Det kan vurderes, at Pædagog D er ikke den eneste med læringsvanskeligheder, da pædagog C udleder en erfaring fra introduktionsmøde omkring systemet:

”Der var to medarbejdere derude fra og var mega venlige, positive og forklarede alt det der. Og alligevel var der en af medarbejderne i min gruppe som simpelthen ”ej jeg kan simpelthen ikke...”. Der er nogle som har mægtig modstand mod det” (bilag 5, linje 30).

Ud fra dette citat, fortolker jeg medarbejderens *”ej jeg kan simpelthen ikke...”* anderledes end pædagog C gør. Min forståelse og perspektiv på implementeringsprocessen er, at dette ikke er et tegn på modstand, men et tegn på at hendes kompetencer bliver overskredet og at den introduktion, som forandringsagenterne præsenterer, ikke er tilrettelagt ud fra denne persons zone for nærmeste udvikling. Det kan vurderes som et opråb om, at hun søger vejledning til at kunne ende i hendes zone for nærmeste udvikling, som kan faciliteres af potentielle superbrugere, som er kvalificeret til at kunne understøtte oplæringen af systemet. Samtidig er min forståelse af et oplæringskursus, at det kan være svært at ramme alle brugernes zone for nærmeste udvikling, og at der derfor fra forandringsagenterne side, må være et stort fokus på at støtte de som har udfordringer.

Da pædagog A udspørges om kommunikationen fra hans kolleger om systemet, svarer informanten dette:

”I forhold til kolleger, skal der ikke herskes nogen tvivl om, at huset her bærer præg af en højere gennemsnitsalder af personalet, end en institution hvor digitaliseringen

måske har været en implementeret del af dagligdagen. [...] men da appen kom i sin tid, var der bare en majoritet af ansatte som havde et aldersgennemsnit som lå lidt højere end apps, smartphones osv. Der er nogen som har haft en naturlig modstand imod det” (bilag 3, linje 87).

Ovenstående citat kan perspektiveres til Goldkind et als forskning af alder og modstand, hvor pædagog A udleder, at han mener, at der er mange af den ældre generation, som har haft en naturlig modstand mod implementeringen. Det kan være svært at fortolke hvilken slags modstand dette er, da jeg ikke har haft mulighed for at observere brugerne i deres interaktion med systemet og samtidig hersker der en usikkerhed i, at analysere en informants udsagn om en given situation, da det er individets fortolkning af situationen. Men ovenstående citat kan relateres til Pædagog Ds udfordringer i forhold til kompetencer og digitaliseringen af praksissen. Pædagog A og C's oplevelse af implementeringen af systemet hos deres kolleger, oplever de som modstand, men der hersker også den mulighed, som kommer til udtryk hos pædagog B erfaringer af processen:

”Dem som har modstand på det, er dem som har svært ved det tror jeg. Også tror jeg faktisk at vi også har haft nogle stykker som gerne vil, men ikke har fået den rette hjælp til at komme i gang, og så tror jeg at det går hen og bliver modstand mod appen” (bilag 4, linje 154-156).

Her ses en forståelse af problematikken, hvor den modstand som sker, er modstand udsprunget af manglende kompetencer og manglende oplæring, som jeg konkluderer ud for ”svært”. Det kan være nedslående at mene, at de har ”mægtig modstand” og ”naturlig modstand”, da denne modstand kan opstå, da den ældre generation ikke er uddannet i digitale kompetencer og derfor ikke har de samme forudsætninger for læring, som de yngre og mere digitaliseret pædagoger besidder. Det kan vurderes, at implementeringsprocessen har haft sat nogle begrænsninger for de pædagoger, som ikke har haft de nødvendige kompetencer til at kunne tilrettelægge deres praksis med udgangspunkt i at benytte det nye system. Informanternes udsagn udleder, at pædagogerne har motivation for at gerne ville udføre læringsaktiviteten af systemet, men dette ikke lykkedes, da de ikke mødes i deres zone for nærmeste udvikling.

Og ligeledes udledes en anden problematik i dataene, som tilfører en betydelig effekt for forankringen af systemet hos de ansatte, som allerede kan virke skeptiske:

”Jeg synes den er meget anvendelig, dog ikke så meget i det daglige pædagogiske arbejde” (Bilag 11).

”Ved ikke hvornår jeg skal bruge den i mit arbejde” (Bilag 11).

Og pædagog A udtaler følgende om systemet i praksis:

”Men helt klart har der været en hvis form for modstand mod den, men det er jo også måske fordi den lige nu ikke er et redskab til hvis jeg står i en dialog med en borger og bliver i tvivl om ”hvordan er det lige jeg gør med low arousal f.eks. ”, så slår jeg ikke lige op i den, fordi jeg siger jo ikke timeout til borgeren fordi nu skal jeg lige læse her. Så man kan sige, det er stadigvæk en lille smule praksisfjern det som man kan gøre appen til i det pædagogiske arbejde” (bilag 3, linje 95-100).

Det kan vurderes, at den naturlige modstand, som pædagog A starter med at henvise til, kan udspringe af, at mange af de ældre pædagoger på nuværende tidspunkt ikke kan se deres professionelle pædagogiske værdier komme i spil, da systemet potentielt er designet praksisfjernt fra deres nuværende arbejdsmetoder. De kan potentielt ikke identificere sig med systemets aktive involvering i deres praksis, og dette kan føre til at deres motivation for at tilegne sig mediet ikke følger med implementeringen af systemet, da redskabet kun hjælper dem selv, men ikke beboerne, ligeledes som Zhang og Gutierrez konkluderer i deres forskning. Hvis en persons værdier eller motivation ikke er tilstedeværende i en læringsproces, kan det hæmmende forankringen af læringen hos personen. Med udgangspunkt i Bråtens (2006) synspunkt på læring, skal den lærende pædagog i aktiviteten, erkende at de er en aktiv agent i læringsprocessen, og de skal yde et personligt bidrag til samarbejdsprocessen om systemet. Læringen skal være interessant og meningsfuld, som vækker individets interesse for læringen. Derfor vil en person som ikke har motivation for og indstiller sig på aktivt at bidrage til læringsprocessen i aktiviteten, ikke skabe betingelserne for tilrettelæggelse af læringssituationen, som kan matche individets aktuelle og potentielle niveau med udgangspunkt i at opnå den nærmeste udviklingszone.

Dette kan være en stor problematik for forankringen af systemet, men ligeledes også for de kommende forandringsprocesser på institutionen, da digitalisering mere og mere omfatter det pædagogisk felt. Der hersker flere og flere krav til de professionelle af nye teknologier og systemer, som bliver en større og større del af deres hverdag, og dette kræver en ændring i arbejdsadfærd og kompetencer samt understøttelse af læringen, hvis de skal imødekomme forandringen.

I dataene henvises til en ældre generation, som sandsynligvis ikke er undervist i digitale kompetencer på pædagoguddannelsen, her kan Min Arbejdsplads være med til at facilitere disse

kompetencer for dem. Ved at de udfordrede pædagoger kan møde læringen i en højde, hvor de kan tilegne sig den nødvendige viden og kompetencer, som kan have en positiv effekt for forankringen af de næste nye systemer som skal implementeres. Yderligere vil pædagogerne ligeledes blive klogere på de udbytter, som findes i systemerne af pædagogiske metoder og vejledninger, som kan støtte deres praksis. Det er derfor relevant at se nærmere på hvordan organisationen kan imødekomme læringsudfordringerne, som kan føre til potentiel modstand mod forandringen hos nogle af de ansatte i organisationen.

Stilladseringen af de udfordrede pædagogers læring

Vygotsky pointeret vigtigheden i støttesystemer, når et individ skal tilegne sig ny viden og nye færdigheder (Lindén, 1997). Individer skal støttes i de processer, som næsten lykkes. Herudover skal støtten ligge i direkte forlængelse af det aktuelle udviklingsniveau, så det for individet er muligt at nå den nærmeste udviklingszone (Lindén, 1997). Superbrugernes rolle kan i forhold til stilladseringsprincippet sammenlignes med en lærer. Superbrugerens rolle er at have kompetencer til at håndtere systemet og skabe konkrete tiltag i forbindelse med forandringsprocessen på institutionen. En af kerneopgaverne i superbrugerens rolle er at facilitere læringen af systemet hos deres medkolleger.

Som det udledes i følgende citat, ses det at Pædagog C, som er superbruger, forstår hvordan de skal tilgå deres kollegers læring af systemet og skabe potentielle handlemuligheder:

”Der er nogle, som skulle f.eks. komme fra morgenstunden af og høre, hvad er der for nogle opgaver i dag, og der vil være nogle opgaver hvor de kunne bruge viden fra appen. Og så sidder man ved siden af og siger, ”godt, så åbner du lige den og den, koden er det, så kan du se på den her flise.”. Så de selv trykker tingene og ind og henter det. Men kan sidde ved siden af og vejlede dem” (bilag 5, linje 117).

Pædagog C italesætter her, hvordan læringen kan stilladseres gennem en introduktion af de daglige opgaver, hvor brugerne trin for trin bliver introduceret til systemets funktioner, som kan hjælpe dem i deres praksis. Hun forsøger samtidig at appellere til deres livsverden og interesse, da brugeren kan benytte systemet til at hente viden om organisationens opgaver.

Ud fra ovenstående anser jeg denne superbruger, som en potentiel bindeled mellem teknologien og pædagogernes praksis. Hendes rolle kan anses, som værende støttende i hendes medkollegers zone for nærmeste udvikling. Superbrugeren skal være i stand til at hjælpe de medarbejdere, der hvor de er i deres læring og viden (Lindén, 1997) og derefter stilladsere, så de kan nå et nyt udviklingsniveau. Kravene om at få læst-og-forstået alle vejledninger og krydset af, kræver at de

ansatte har kompetencer til at åbne systemet op og kunne navigere. Dette krav skal superbrugerne forsøge at opfylde hos de som har udfordringer. Dette kan fremstå problematisk, hvis læringen hos nogle ansatte, som Pædagog D, kan være i den potentielle udviklingszone. Derfor er det nødvendigt at være opmærksom som superbruger på at læringskurven ikke er så høj, at den knækker. Brugere skal kunne stå på egne ben og kunne udforske systemet, så de kan etablere nye digitale kompetencer. Pædagog C kommer med et forslag til hvordan ledelsen kan støtte op om oplæringen af de ansatte:

”Jeg synes at ledelsen skulle f.eks. komme med oplæg om hvordan man kunne håndtere den, samle på historier for medarbejdere, give nogle forskellige medarbejdere flere timer til at være med rundt og vise appen rundt ved at sige ”hey, du kan gøre sådan og sådan” (bilag 5, linje 105-107).

Der udledes, at der er brug for flere oplæg omkring brugen og kendskabet til systemet, som ligeledes ses i surveybesvarelsene, hvor flere ikke har kendskab til systemet; *”kender ikke til appen”* og *”Har ikke fået introduktion”* (bilag 11). Der udledes i pædagog Cs citat, at der læringen skal tilrettelægges direkte af praksiseksempler, så pædagoger får direkte indsigt i hvordan systemet skal bruges i forhold til deres praksis.

Dog udledes det i følgende citat, at der mangler tidsmæssige ressourcer til at kunne oplære og facilitere anvendelse af systemet for sine medkolleger: *”Så de skulle have givet os tid at være med rundt og hjælpe de andre. Sådan så den bliver anvendelig for dem som egentlig har minus imod den”* (bilag 5, linje 109-110) og *”En af dem, hun er lidt den ansvarlige med appen. Men hun har ikke haft så meget tid til at hjælpe mig.”* (bilag 6, linje 16-17).

Der ses en tendens til i dataene, at der ikke er sat de nødvendige ressourcer af til at superbrugerne kan facilitere læringen hos de udfordrede brugere, som har brug for vejledning. Hvis der ikke frigives disse ressourcer til at superbrugerne kan oplære de udfordrede kolleger, kan det hæmme forankringen af systemet i organisationen, da de ansatte potentielt kan modarbejde eller helt fravælge aktivt at bruge systemet. Yderligere vil forankringen af systemet i organisationen blive et langsigtet projekt, hvis mange medarbejdere ikke benytter systemet aktivt. Dog svarer Leder A på undringen om afsættelsen af ekstra ressourcer til medarbejderne: *”Nej, nej, det er der ikke. Men jeg ville mene at de har tid i deres arbejde til at gøre det”* (bilag 7, linje 80-81). Så der hersker en problematik heri, at superbrugerne ikke mener, at de har tid til at hjælpe andre, hvorimod ledelsen mener, at der burde være tid nok. Det er to modstridende kontraster, som kræver en samtale mellem brugerne og ledelsen for at få afdække behovene, da dataene udleder at være i stilstand, hvor mange ikke kan få den hjælp de behøver til at tilegne sig systemet og mange halvandet år efter, stadigvæk ikke har fået en introduktion i systemet.

Kotters forandringsledelse

I dette følgende afsnit vil jeg tage udgangspunkt i Kotters managementperspektiv på hvorfor forandring mislykkes i en organisation. Jeg vil anvende Kotters perspektiv på empirien for at undersøge hvilke organisatoriske problemstillinger eller tiltag ud fra dataindsamlingen, som enten kan have en hæmmende eller fremmende effekt for forandrings- og implementeringsprocessen.

Kotter mener, at det at skabe en ændring i en eksisterende organisation, er en af de tungeste ledelsesopgaver (1999). I min undersøgelse af empirien har jeg fået indsigt i flere perspektiver af Kotters managementperspektiv, som kan relateres til døgninstitutionens forandringsproces.

I min analyse af de kvalitative besvarelser, ses en tendens til, at pædagogerne mener, at IT som værktøj til den pædagogiske praksis er effektiviserende, og at de fleste har positive oplevelser med Min Arbejdsplads. Her omtales oplevelserne med Min Arbejdsplads som: *”Den har blandt andet hjulpet mig i tvivlsituationer med medicinudleveringsregler”, ”Jeg synes, det er smart at alt information er tilgængeligt samme sted”, ”Jeg får svar på mine arbejdsrelaterede spørgsmål”* (bilag 11). Mange af pædagogerne anser systemet som en hjælp i situationer, hvor der er brug for at finde konkret information. Dog kan jeg i min fortolkning af surveydataene udlede, at kun halvdelen benytter appen, og ligeledes besvarer mange respondenter, at de ikke har prioriteret at få anvendt eller undersøgt systemet siden første introduktion (bilag 11). Dette vurderer jeg kan relateres til Kotters fejl nr. 1: *”Man accepterer for stor selvtilfredshed”* (Kotter, 1999). I min analyse af interviewene, får jeg en forståelse af at lederne skriver mange mails ud om opdateringer i systemet (bilag 8, linje 86-89), og at pædagogerne siger, at systemet bliver bragt op på møder (bilag 4, linje 147-149), viser en stor kontrast i forhold til respondenternes besvarelser i surveyene. Disse nedenstående citater giver mig ligeledes et perspektiv på Kotters fejl nr 1:

”Jeg synes den er meget anvendelig, dog ikke så meget i det daglige pædagogiske arbejde”,

”Rodet og bøvlet at få login”

”Nej, men det er frustrerende når jeg har glemt min kode, og skal have fat i en ny”
(bilag 11).

Med udgangspunkt i mine forforståelser, undersøgelsen af litteraturforskning og interventionerne, mener jeg, at der kan argumenteres for, at individernes besvarelser kan fortolkes som modstand eller for stor selvtilfredshed, end reelle udfordringer, som let kan løses. Denne fortolkning erfares

ligeledes af en respondent: *"Mine kollegaer har haft modstand fra start og ikke givet det en chance"* (bilag 11) og i Pædagog B's interview:

"Og så tror jeg også at de medarbejdere som har haft lidt modstand, har skabt den modsatte historie. Meget hurtigt kom der den historie med at "jeg skal ikke have den på min privattelefon, fordi jeg adskiller arbejde og privatliv" (bilag 4, linje 110).

Jeg mener, at det kan anskues at pædagogerne sagtens kan se de potentielle gode muligheder i systemet, som nævnt i førnævnte analyseafsnit, men at de ikke oplever en nødvendighed og derfor ikke får udnyttet potentialet i systemet. Denne ikke eksisterende oplevelse af nødvendighed kan ligeledes udspringe af, at pædagogerne ikke synes at systemet er så anvendelig i det daglige praksis, som udledt af pædagog A: *"Og den måde jeg bruger den på, er jo ikke sådan at jeg bruger den i mit daglige arbejde hele tiden."* (bilag 3, linje 21-22), og af en respondent i survey'en: *"Jeg synes den er meget anvendelig, dog ikke så meget i det daglige pædagogiske arbejde"* (bilag 11).

Dog vurderer jeg ledelsens nye tiltag om en afkrydsningsfunktion, som kan etablere nødvendigheden hos personalet. Medarbejderne er nødt til ikke at klynge sig til status quo og må derfor yde en ekstra indsats for at få logget på, husket deres koder og se formålet med systemet, hvis ikke deres selvtilfredshed skal hæmme forankringen af systemet i organisationen.

Ifølge Kotter sker fejl nr. 2, når man ikke formår at skabe en tilstrækkelig stærk, styrende koalition. Det kan udledes i interviewene, at der er blevet dannet en koalition af superbrugere: *"Og jeg var rigtig glad og positiv over at jeg skulle være superbruger"* (bilag 5, linje 15), *"der har også været personale, inklusiv mig selv som har hilset det velkommen, og som har været med til at udbrede den positiv snak omkring appen"* (bilag 3, linje 93).

Det kan udledes, at der er skabt en gruppe, som skal varetage en række superbrugeropgaver. En superbrugers opgave er at agere frontfigur, oplære andre og skabe positiv kommunikation om systemet. Dette er normalt et fornuftigt tiltag at igangsætte i en implementeringsproces, men spørgsmålet er, om denne gruppe har de rette ressourcer og er stor nok? Forandringsarbejde, der mangler en tilstrækkelig stærk, styrende koalition, kan gøre tilsyneladende fremskridt et stykke tid. Men før eller siden vil modvirkende kræfter underminere initiativerne, som superbrugerne igangsætter. F.eks. viser Pædagog Cs udsagn, at superbrugerrollen er en kompliceret rolle at have på institutionen: *"Det bliver tit druknet i praktiske opgaver og andre medarbejdere tænker tit "ej er det så vigtigt" og de gider ikke rigtigt tage det til sig. Det er bare kompliceret"* (bilag 5, linje 81).

Nogle pædagoger er tilfredse med status quo, og andre, som f.eks. pædagog D, efterspørger superbrugers og ledelsens hjælp til at tilegne sig systemet, men opgiver, mens ligeledes superbrugerne efterspørger ressourcer til at kunne hjælpe andre: *”Men jeg mener stadigvæk, at hvis det skal lykkes, så skal vi have nogle nøglemedarbejdere som får lidt mere tid og får det lidt mere som en opgave, at være mega obs. Det kan man godt sige at det har været min rolle, men det har jeg ikke haft tid til”* (bilag 5, linje 61).

Der hersker en problematik i at superbrugerne gerne vil yde det ekstra i deres praksis, men hvis de ikke får mulighed for at kunne trække sig fra det pædagogiske arbejde og have tid til at hjælpe andre, så når de aldrig i mål med deres opgave. Uden de rette ressourcer kan modstanden mod systemet vokse i takt med tiden, da det bliver endnu en irriterende ekstra opgave.

I forlængelse af de to tidligere nævnte fejltagelser, er en fornuftig vision og kommunikationen af visionen det vigtigste. Visioner er en central rolle i en forandringsproces, da de medvirker til at styre, samordne og inspirere til handling hos medarbejderne (Kotter, 1999).

Leder B er en af de personer, som gør brug af dette:

”Min rolle har været at jeg har skulle italesætte det her rigtigt meget, at jeg har udarbejdede en helt masse retningslinjer og vejledninger og fundet alt muligt frem, som skal hjælpe dem. Det har også været min rolle, at støtte de som har haft det svært og motivere dem til at bruge og se fordelene i appen. At det er en positiv hjælp til dem”. (Bilag 8, linje 76-79).

Jeg anser funktionslederens virke, som en person, som gerne vil være en facilitator, og som kan stimulere de forskellige regulatory styles på motivationstaknosomien. Funktionslederen vil gerne bidrage til at understøtte pædagogernes motivation for at anvende nye digitale teknologier i den pædagogiske praksis. Funktionslederen kan anses som at være et bindeled i denne specifikke kontekst mellem nye, både udefrakommende tiltag og pædagogernes praksis. Dette kræver en stor viden om teknologien, en stærk kommunikation og viden om hvordan den kan anvendes i praksis. Leder B nævner en tydelig to-delt vision for systemet – en pædagogisk del og informationsdel. Den pædagogiske del omhandler en on-boarding af nye medarbejderne i institutionens pædagogiske tilgange, da de har haft en stor udskiftning af personale. Informationsdelen omhandler at samle og sortere i relevante informationer og samtidig sikre at informationerne bliver læst (bilag 8). Lederne nævner, at de aktivt prøver at kommunikere systemet ud gennem mails og på møder, dog udleder Pædagog D, at systemet til tider ikke tages seriøst på møderne:

”Jamen til tider er den seriøs og til tider er den useriøs. Nogle gange bliver der gjort lidt sjov med den, fordi den ikke er blevet en del af vores arbejde. Så bliver det sådan en lidt sjov måde at tale om den på, fordi den bliver sagt lidt i sjov at ”det skal i appen” og så griner nogle.” (bilag 6, linje 87).

Informantens udsagn kan vurderes som, at visionens bestræbelser på forandring let kan munde ud i et tidskrævende projekt, som ikke fører i den rigtige retning. På trods af at ledernes vision lyder fornuftig og medarbejderne udtaler, at de kan se fordelene i systemet, virker det udadtil som om, at personalet er tilfredse med status quo. Ledernes vision er ikke med til at skabe en etableret nødvendighed, som Kotters pointerer er vigtig i en forandringsproces. Selvom mange af respondenterne udleder, at der er gode fordele ved at benytte systemet, er der mange som stiller spørgsmålstejn ved hvornår de skal benytte den (bilag 11). Lederens kommunikation skal både finde sted i ord og handling, og her er handling som regel den mest effektive form (Kotter, 1999). Hvis lederen ikke i sin fremtræden er fastbesluttet på at dette skal være en aktiv del af praksissen, og italesætter systemets anvendelse, som en nødvendighed og fremtiden for organisationens praksis, skaber det intet incitament til at yde en ekstra indsats og få logget på og benyttet systemet. Samtidig udleder mange af respondenterne, at de ikke kender til systemet eller har fået introduktion: *”Kender ikke appen”* og *”Har ikke fået introduktion”* (bilag 11). Dette viser, at ledelsen potentielt kommunikerer visionen ud for svagt, eller at der ikke er opfølgning på hvor mange som benytter systemet. Ledelsen er nødsaget til at være opmærksom på, at alle har mulighed for at få en introduktion til systemet, så det ikke er halvdelen af personalet, som bærer forandringsprocessen og som bringer de kortsigtede ofre. Uden en troværdig kommunikation, og en masse af den, vil de ansattes følelser og forstand aldrig blive fanget af ideen (Kotter, 1999).

Yderligere kan nye initiativer i en implementeringsproces ofte løbe ud i sandet, hvis ansatte føler sig magtesløse på grund af forhindringer. I relation til implementeringsprocessen, kan det udledes at der har været et større projekt implementeret lige inden Min Arbejdsplads skulle implementeres:

Pædagog B: ”Samtidig har vi lige fået indkørt det store dokumentationssystem Nexus, som har krævet meget af folk. Jeg tror, at folk kan have været trætte af nye systemer efter det forløb. Det kan også have været en faktor på folks engagement ” (Bilag 4, linje 120).

Som nævnt i begrebsafklaringen er Nexus et dokumentationsprogram, hvor alt dokumentation om borgerne daglige skal dokumenteres. Pædagogerne har dokumentationspligt, og derfor er de nødsaget til at benytte programmet dagligt. Som antydning ud fra Pædagog B's udsagn, har dette været en krævende proces, som kan have påvirket pædagogernes tilgang til det nye system Min Arbejdsplads. De kan simpelthen være mætte af nye IT-systemer, og føler derfor ikke at dette system er vigtigt nok til at de vil yde en ekstra indsats for at få det tilegnet, modsat Nexus som er obligatorisk for deres praksis.

Det ses yderligere at lederne har forsøgt at få talt vigtigheden af det nye system op hos deres medarbejdere:

”Så det har været rigtig vigtigt i hele det forsøg at italesætte hvor det smart det her er. Det er ikke en ekstra opgave, ikke mer arbejde, det er simpelthen spørgsmålet om at det skal lette dagligdagen, det har været det største. Vi har jo haft nogle superbrugere, som skulle ind over. Og det der med at få dem overbevist om at for dig er det lidt ekstra arbejde, fordi at du skal hjælpe dine kollegaer, til gengæld bliver det bare super fedt når det kører. Det tror jeg har været den største udfordring, at der har været så meget andet også”. (Bilag 8, linje 99).

Det kan være en stor forhindring, at pædagogerne potentielt på nuværende tidspunkt anser Min Arbejdsplads som en ekstra opgave, og derfor ikke tager det til sig. Samtidig findes der en refleksion i, at lederne kan mene at afkrydsningen af læst-og-forstået-funktionen af vejledninger og instrukser kan forekomme vigtigere end pædagogerne ville synes det er, da pædagogerne selv kan føle at de benytter instrukserne og metoder dagligt i deres praksis, og det derfor er tidsspild at skulle gå ind flere gange og afkrydse, at de kender til metoderne, da deres hverdag allerede er presset. En forhindring som denne, kan være mere rettet mod motivationen for brugen af systemet, som gør at de kan se at der er fordele i systemet, men at det stadigvæk er en ekstra opgave. Motivationen for at benytte systemet kan være lavt pga. andre vigtige opgaver i dagligdagen, som gør at systemet ikke bliver en del af praksis og derfor ikke forankres i organisationen.

Organisatorisk forandring

Til at belyse forskningsspørgsmålet, vil jeg i dette analyseafsnit anvende Nielsen og Rys udvidelse af Leavitts organisationsmodel (2002). Med udgangspunkt i modellen vil jeg analysere de forskellige perspektiver som påvirker en organisatorisk forandring. Ligeledes vil jeg benytte organisationsmodellen til at analysere potentielle organisationsproblemer ved forandringen med inddragelse af de førnævnte analyserede faktorer.

Den følgende analyse vil benytte systemet Min Arbejdsplads som teknologivariabel, da Leavitt definerer teknologi som noget, der kan styre vores måde at arbejde på. Teknologi kan også forstås som programmer, maskiner og metoder samt hardware og software (Ry & Nielsen, 2002). Der afgrænses dog i denne undersøgelse at analysere variablene *belønningssystemer* og *historie*, da det indsamlede data ikke var omfangsrigt nok til at kunne lave en faglig velovervejet analyse af variablene. Dog ville det være relevant at udforske disse variabler nærmere, da belønningssystemer er tæt knyttet til motivation i en forandringsproces, og ligeledes ville institutionens historie kunne give et indblik i tidligere processer og deres forankring i organisationen.

Teknologi og opgaver

Ry og Nielsen (2002) omtaler opgaver som dét, organisationens kerneproces skal levere eller opnå. I denne case er institutionens opgave underlagt servicelovens § 107 og § 108, som er en bestemmelse, hvor kommunalbestyrelsen kan tilbyde midlertidige eller længerevarende ophold i boformer til personer med betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer. Disse personer har behov for omfattende hjælp til almindelige, daglige hverdagsfunktioner eller pleje (Serviceloven, 2019, § 107/108). Opgavens struktur er fast, og vil ikke ændre sig. Dog kan måde hvorpå opgaven udføres ændre sig i takt med at omlæggende elementer ændres.

Institutionens opgaver er funderet i pædagogiske metoder, etiske og moralske valg med borgeren i fokus. Når nye opgaver kommer til, skal de ansatte forholde sig til digitaliseringen og ledelsens nye krav til optimering af institutionens opgave. Dette ses i dataene både som en positiv indvirken:

Pædagog B: ”Og så synes jeg faktisk også at den kan bruges til at vidensdele mellem personalet, fordi der er mange som kommer på forskellige kursuser og oplæg, og vi har jo også TR, AMR i huset, og de kunne også bruge den til at vidensdele deres informationer. F.eks. er der lige kommet en ny lovgivning om magtanvendelse, og det kunne jo være smart at få den ind der” (bilag 4, linje 30).

Pædagog A: Det vil gøre det meget nemmere for fællesskabet at vide hvad der rør sig, men også at vide hvad vi arbejder med. Og måske særligt for de pædagoger på stedet, som ikke har været afsted på f.eks. neuro-efteruddannelse, har et sted hvor de ved der ligger noget materiale om Neuropædagogik og der ville de kunne gå ind og læse noget i ABC-form, og hvor der selvfølgelig også ligger noget som er mere uddybende. (bilag 3, linje 46-50).

Ifølge Pædagog A og B kan teknologien anses som et værktøj til at styre informationsdelingen mellem personalet, så alle er opdateret i den nyeste information fra socialstyrelsen og metoder, som benytter til at løse institutionens opgave. Derved ændres den måde pædagoger tilgår opgaven metodisk på, da teknologiske værktøj optimerer praksissen ved at de in situ kan hente den nødvendige viden til at løse udfordringer.

Dog udleder Pædagog C at i hendes virke, at hun oplever kolleger som mener, at det er endnu en teknologi, som er ”mere svært” og forstyrrende. Ligeledes udleder Pædagog D at: ”Jeg har ikke modstand på den, men jeg vil bare ikke have at den tager tiden fra beboerne. Omsorgsarbejdet er det vigtigste. Kan den hjælpe der, er det godt, kan den ikke, er den ikke” (bilag 6, linje 113).

Selvom teknologien kan optimere og skabe bedre vidensdeling mv., ses en klar forudsætning af kompetencer, som teknologien behøver for at kunne anvendes, som spiller ind på pædagogernes opgaveløsning af opgaven, samtidig med at teknologien skal give mening i forhold til omsorgsarbejdet. Denne etiske og moralske udfordring kan skabe en stor debat, da pædagogik er en menneskeorienteret profession, hvor man arbejder med menneskelige behov og følelser, og det kan mange pædagoger mene er den vigtigste prioritet for deres arbejde. Her kommer teknologier i anden række, hvis det går ind og forstyrrer deres arbejde med mennesket.

Teknologi og aktører

Aktører skal i denne case forstås som alle brugerne af Min Arbejdsplads og alle medarbejderne i organisationen. Dette er administrativt personale, pædagoger, vikarer, ledere, sosu-medarbejdere, sundhedssygeplejersker, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og MED-repræsentanter. Som udledt i analysen, vises forskellige motivationer og tilgange til digitaliseringen. Aktører behandles i denne case, som roller i relation til institutionens drift, og hvorledes hvordan deres rolle forandres.

Ledelsen har fået nye forhold at skulle vurdere. Med implementeringen af Min Arbejdsplads har ledelsen iværksat et nyt styringsværktøj, som skal sikre at alle ansatte, og specielt nye ansatte er opdateret på diverse instrukser og retningslinjer i det pædagogiske arbejde på institutionen. Med en læst-og-forstået-funktion, skal de ansatte krydse af, så ledelsen kan sikre sig i en eventuelt

uhensigtsmæssig sag (bilag 7). De udvalgte superbrugere, har fået en ny rolle, som findes i en opdatering af information i systemet, udbrede kommunikationen og oplæring af systemet til deres kolleger. På trods af at superbrugerne udviser en positiv adfærd og en høj grad af motivation for fordelene og håndteringen af forandringsopgaven, udleder superbrugerne, at de ikke har tilstrækkelig tid til at varetage opgaven. Og yderligere kan der være ansatte, som vælger nye IT-teknologier fra, da de besidder en etisk eller moralsk holdning om, at pædagogik udføres gennem det sociale arbejde, og ikke gennem IT (Berzin, Singer & Chan, 2015). Ifølge Goldkind, Wolf og Jones (2016) har forskning vist, at jo ældre den enkelte person er, jo højere er modstanden mod opfattelsen af nytten af brug af teknologi. Pædagog A beskriver hvordan han oplever den ældre generation af personalets tilgang til teknologien: *"[...] da appen kom i sin tid, var der bare en majoritet af ansatte som havde et aldersgennemsnit som lå lidt højere end apps, smartphones osv. Der er nogen som har haft en naturlig modstand imod det"* (bilag 3, linje 90).

En uddannet pædagog fra en generation, hvor digitale kompetencer ikke var en del af praksissen, kan have stærke opbygget værdier, holdninger og motivation gennem årene for hvordan "rigtigt" pædagogisk arbejde udføres. De kan potentielt være låste i deres måde at arbejde på, og anser ikke teknologi som nødvendigt for at udføre et godt socialt arbejde. Derfor kan der potentielt herske en arbejdskultur mellem det ældre personale, som ikke er vant til at blive udfordret teknologisk på deres arbejdsmetode. Leder B udtaler følgende i forhold til kulturen på institutionen:

"vi har også en generation med nogle dygtige medarbejdere som har været her i langtid... den medarbejdergruppe har haft en særlig tilgang til beboerne som de nok har haft i mange år. Og har ikke på samme måde været vant til at blive udfordret på deres pædagogik" (bilag 8, linje 151).

De kan være en del af en arbejdskultur, som gennem 20 år mener, at de har udført opgaven på rette vis. Ifølge Zhang og Gutierrez (2007) adopterer en pædagog kun et digitalt redskab, hvis deres professionelle pædagogiske værdier kan komme i spil. Dette redskab skal ikke kun hjælpe dem selv, men skal ligeledes hjælpe organisationen og deres beboere. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på at skabe en nytteværdi og få skabt mening hos de ansatte, hvis det ikke skal ende i barriere, som skaber modspil mod teknologien.

Teknologi og struktur

I denne case forstås struktur som organisationsstruktur, som henvises til den måde teamene er organiseret på og den helhed som de er en del af. Alle teams på institutionen har været gennem en oplæring af dokumentationssystemet Nexus, som har til formål at effektivisere samarbejdet mellem institutionen og læger, sygeplejersker og kommuner. Nexus kan fremstå som en kvalitetsstyring, målstyring og kvalitetsudvikling af praksis. Leder B nævner, at de har kæmpet med at systemet skulle blive en del af system of workflows, da systemet ikke har været tilpasset deres virkelighed. Dette redskab skulle være effektiviserende, men de har ikke kunne fravælge det da processen blev for besværlig, da det er blevet et specifikt krav fra socialstyrelsen at anvende det i praksis (bilag 8). Lederne har kunne se, at der har manglet en viden om hvordan de arbejder og hvad de står for. De ønsker et nyt redskab, som kan være en vejledning og rette snor, som nye medarbejdere kan arbejde efter. Dette skal Min Arbejdsplads gå ind og understøtte. Dette system er mere tilpasset organisationens workflow, da de selv er med til at udarbejde funktionerne i systemet:

”Da vi skød appen i gang, har der været noget at gå ind og læse omkring, så den har været klar til brug. Og så min løbende opgave er jo også at blive ved med at fylde på. Alt det som er relevant skal derind” (bilag 8, linje 80-81).

På den måde definerer lederne selv deres kommunikationssystemer, arbejdsinstruktioner og arbejdsdeling, og kan tilrettelægge deres systems of work flow. Men det er samtidig nødvendigt at være opmærksom som leder på, at når man ændre en af disse systems of work flow, f.eks. gennem brug af IT, ændrer det andre work flows. Så det er nødvendigt at være opmærksom at nye innovative ændringer, kan forandre de forhenværende strukturer i organisationen og tage højde for hvordan de forhenværende processer nu fremtræder i organisationen.

Teknologi og organisationskultur

Ifølge Ry og Nielsen (2002) består kulturvariablen af fælles normer, værdier, følelser, anskuelser, filosofier og traditioner. I interviewene blev det erfaret, at institutionen lige har overstået et stort implementeringsforløb af et nyt dokumentationssystem. Dette har betydet en række nye store opgaver, men også en stor kulturel udfordring grundet digitaliseringen af den pædagogiske praksis. Pædagog A, B og C fortæller, at de oplever en stor del modstand mod den ny-implementeret emergente teknologi Min Arbejdsplads fra den ældre generation af deres kolleger (bilag 3, linje 92-3) (bilag 5, linje 54). De giver samtidig udtryk for at kommunikationen er mangelfuld, og at der mangler ressourcer til at kunne agere i deres rolle som superbruger. Dette skaber en mulig barriere for forandringen. Ledelsen måtte også mægle, at det er frivilligt at have systemet på sin egen telefon

for at nedtone modstanden, men at der så var blevet iværksat hustelefoner og iPads, som kunne benyttes. På trods af at ledelsen ikke mener, at der er modstand af produktet (bilag 7 & 8), oplever de interviewede pædagoger en tydelig modstand i forandringen. Teknologien går også ind og berører de etiske og moralske værdier og traditioner for, hvordan man som pædagog fremover skal agere i et mere digitaliseret felt. Og her fremtræder det i det indsamlede data, at nogle ansatte mener at teknologien skal give mening for borgeren også: ” *Jeg har ikke modstand på den, men jeg vil bare ikke have at den tager tiden fra beboerne. Omsorgsarbejdet er det vigtigste. Kan den hjælpe der, er det godt, kan den ikke, er den ikke*” (bilag 6, linje 113-115) og ” *Godt, så længe det er i samarbejde med borgerne*” (bilag 11).

Teknologi og vision/værdier/mål

Ifølge R. Stacey skal en vision være troværdig, realistisk og eftertragtet, hvor værdien af en vision skal findes i de handlinger en vision motiverer i (1993). En vision er organisationens forestillinger om, hvad de vil være og hvor de vil hen. Den rummer i bedst fald et håb, et mål og en forpligtelse (Nielsen & Ry, 2002). Visionen skal have et håb for hvor de vil nå hen med teknologien, og hvordan det skal hjælpe dem med organisationens opgave, og en forpligtelse af medarbejderne om at arbejde i retning af visionen. Den skal samtidig indeholde et incitament, som skal igangsætte de ansatte og agerer en målestok, som man kan holde resultaterne op imod. I interviewene med leder B nævner hun, at visionen er at få samlet information, som omhandler ”hvem er vi og hvad er det vi står for”, og ligeledes at få optimeret personalehåndbogen, politikker og retningslinjer (bilag 8). Min fortolkning af denne vision er, at den udadtil ikke opfattes som inspirerende, ikke skaber incitament og ikke motiverer de ansatte, og samtidig indeholder visionen ikke en målestok for hvordan de bedre kan nå i mål med organisationens opgave. Ledelsen er nødsaget til at handle aktivt for at skabe incitament, og sørge for, at alle har fået en introduktion til systemet, så de kan identificere sig med visionen og de mål og værdier, som den kan understøtte for deres praksis. Som nævnt tidligere i analysen, virker systemet til at være mere interessant og effektiviserende for ledelsesperspektivet end for den pædagogiske praksis.

Som leder B allerede nævner, har institutionen gode medarbejdere, hvor det allerede ligger i DNA'en at læse op og blive klogere. Min forståelse af informanternes opfattelse af systemet er, at der findes mange positive elementer ved at benytte systemet, men den ligger for langt fra hverdagens pædagogiske opgaver. Derfor bliver det et digitalt leksikon, som anvendes i de tider, hvor der er behov for det. Og dette kan være en svær vision for ledelsen at kommunikere ud, da det ikke skaber en daglig værdi i deres arbejde. Det handler for ledelsen om at handle aktivt ud fra deres vision, og være opmærksom på at skabe et incitament, så det ikke bliver en ekstra opgave for pædagogerne.

Teknologi og fysiske rammer

De *fysiske rammer* handler om de rammer organisationen fungerer og samarbejder under (Ry & Nielsen, 2002). I interviewet med pædagog A svarer han om de ressourcemæssige besparelser ved implementeringen af systemet:

”der er nogle ressourcer at spare, fordi man kan sige lige nu i dagligdagen, når vi skal se om en bil eller et mødelokale er booket mv, så skal vi gå fra og op til en fysisk pult med en bog, hvor det er nemmere for nogle af teamene i huset at komme til og andre som lægger så fjernt fra det, at det faktisk taget tid at komme derop. Og for dem og for os, ville det være praktisk ikke at skulle gå hele vejen derfor for at tjekke om de er ledigt” (bilag 3, linje 72).

Pædagogen udleder, at der potentielt kan ses en forandring i den måde, opgaven kan effektiviseres på. Der findes tidsmæssige ressourcer, som kan bespares ved at kunne tilgå systemet i det fysiske sted du befinder dig i, end at skulle fjerne sig fra en pædagogisk situation, og gå ned i en anden afdeling for at benytte en notesblok til at booke en bil. Dette betyder, at pædagogernes workflow er mere lineært, da de kan bibeholde deres flow i arbejdet. Ligeledes mener pædagog B, at den pædagogiske praksis forbedres ved at udvikle på funktionerne i systemet:

Og så har der været snak om et bookingsystem, og det synes jeg også er en god idé, fordi det kan gøre sådan at når man er sammen med en borger, og man så aftaler noget, så behøver man ikke at fjerne sig fra situationen, fordi det kan skabe forstyrrelser i det pædagogiske arbejde (bilag 4, linje 15).

Den pædagogiske praksis involverer mange en-til-en-situationer, hvor du er i en konstant dialog med borgeren og skal benytte pædagogiske metoder såsom low arousal¹. Her er der fokus på nærvær, tryghed, struktur og ro. Hvis et personale skal trække sig fra situationen, kan borgeren gå fra low arousal til high arousal, som kan føre til uhensigtsmæssig adfærd. Pædagogerne arbejder med fokuset på, at borgeren kan være i low arousal, og dette kan teknologien være med til at understøtte ved at levere hurtigt tilgængeligt information og handlerum. Teknologien kan være med til at mindske nogle af problematikkerne ved afdelingernes layout og nuværende systems of work flow.

¹ Low Arousal er en tilgang med fokus på, hvordan fagprofessionelle gennem egen adfærd kan støtte borgerens trivsel og udvikling af nye strategier til mere hensigtsmæssig adfærd i vanskelige situationer. (Socialstyrelsen, 2019).

Kapitel 7 - Diskussion

I mit analyseafsnit har jeg undersøgt hvordan pædagoger på sociale døgninstitutioner forholder sig til det nye digitale system Min Arbejdsplads, og hvilke organisatoriske faktorer og udfordringer som institutionen skal være særligt opmærksomme på under en implementerings- og forandringsproces. Derfor ønsker jeg i dette kapitel at diskutere nogle af resultaterne, som gør sig gældende i denne undersøgelse.

Generaliserbarhed

I undersøgelsens udarbejdelse har jeg forsøgt med udgangspunkt i Nygaards (2013) validitet og kvalitetskrav, at ekspliciterer min forforståelse og synliggøre hvem jeg som subjekt er. Derudover er der i forskningsprocessen forsøgt at redegøre og argumentere for hvert skridt i min forskningsproces. Dette har jeg forsøgt at overskueliggøre gennem mit empiriske afsnit med diverse iterationsafsnit og en opsummerende tabel heraf. Når man tager udgangspunkt i den analytiske generaliserbarhed af undersøgelsens resultater, mener jeg, at der kan argumenteres for, at de samme resultater vil kunne findes i en anden situation eller kontekst. Eksempelvis mener jeg, at hvis jeg havde undersøgt institutionens tidligere implementeringsproces af dokumentationssystemet Nexus, ville mange af resultaterne stemme overens med resultaterne i denne undersøgelse. Med udgangspunkt i mit beskrevet problemfelt og litteraturforskning, havde jeg en forventning til at mange af pædagogernes digitale kompetencer ville komme til kort, da de ikke er blevet oplært eller uddannet i disse kompetencer. Det udledes både i denne undersøgelse at dette var en udfordring som herskede, og ligeledes i den tidligere implementeringsproces af Nexus. Derfor mener jeg, at dette kan sammenlignes med COKs undersøgelse af (2015), hvor alle tre udfordringer ift. udfordringen med at klæde medarbejdere på til at anvende nye løsninger, udfordringen med at håndtere situationer, hvor ny teknologi og digitale løsninger giver uforudset merarbejde, og udfordringen med at få medarbejdere til at se værdien i at anvende den nye teknologi ligeledes kommer i spil i denne undersøgelse. Digitaliseringsstyrelsens fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020 om ”Digitalisering for alle” i velfærdssektoren, besidder mange udfordringer i iværksættelsen, da pædagogernes kompetenceniveau ikke er lineært med målsætningen på nuværende tidspunkt. Derfor mener jeg, at BUPL har ret i, at hvis den pædagogisk profession skal imødekomme fremtidens digitale-præget pædagogik, så skal pædagoger have efter- og videreuddannelse i brugen af digitale redskaber, og de skal inddrage i udvikling og implementeringen af nye digitale løsninger. (BUPL, 2019). Men samtidig kan denne udfordring om manglende kompetencer imødekommes ved at benytte forandringsledelsestiltaget om superbrugere, dog kræver det, som antydtes i

undersøgelsens resultater, at der bliver afsat de tilstrækkelige ressourcer til at superbrugere kan varetage deres rolle.

Uhomogene grupper

Undersøgelsens formål var at få indsigt i pædagogernes livsverden. Når man i praksis skal indsamle data på en pædagogisk institution, vil grupperne både bestå af pædagoger, vikarer, studerende og sosu-medarbejdere. Yderligere har institutionen ansat 30 nye medarbejdere det sidste års tid. Dette har betydet, at de data som er blevet indsamlet, er kommet fra uhomogene grupper af ansatte, da de ansatte potentielt ikke har arbejdet lang tid nok sammen til at danne en fælles holdning og arbejdsgang. Jeg valgte at interviewe pædagoger fra forskellige afdelinger, som kan betyde, at der i undersøgelse kan være flere varierende oplevelser og erfaringer af systemet og digitaliseringen, end hvis det havde været et homogent interviewpanel fra samme gruppe, som allerede på forhånd havde dannet sig en fælles holdning til systemet. Yderligere kan organisationens ansættelse af de mange nye pædagoger betyde, at pædagogerne er blevet kastet indt i en væld af nye informationer, rutiner og systemer, og derfor ikke har haft tid til at skabe erfaringer af systemet. Dette kan være en potentiel grund for hvorfor nogle af spørgsmålene i survey'en har færre besvarelser end andre.

Praktiske omstændigheders udfordringer og fremtidig forskning

De praktiske omstændigheder i forbindelse med udarbejdelsen af undersøgelsen, har været med til at sætte rammerne for hvornår, hvor mange, og under hvilke forhold dataindsamlingerne kunne foregå. Omstændighederne af Covid-19 har f.eks. haft en indflydelse på de udførte interviews. Interviewet med pædagog D og leder A, mener jeg har været tydeligt påvirket af omstændighederne. Når spørgsmålenes besvarelser læses igennem, ses en forskel i mængden af udledt data i forhold til de andre interviews. Dette kan vidne om, som leder A også sagde flere gange forinden interviewets start, at de på arbejdspladsen har ekstra travlt i disse tider. Størstedelen af interviewene blev foretaget telefonisk, og her var jeg opmærksom på at lade informanterne vælge tidspunktet for samtalen. Men her valgte nogle af informanterne et tidspunkt, hvor de var på arbejde på, og dette mener jeg har haft en betydelig påvirkning i interviewets længde og besvarelser. Dette betyder også, at jeg ikke har kunne opnå en dybere indsigt og forståelse af informanternes udfordringer, specielt i forhold til deres kompetencer, læring og forandringsledelsen af implementeringen.

Ligeledes har de praktiske omstændigheder betydet, at det ikke har været muligt at udføre en intervention, hvor en observation af pædagogernes interaktion med systemet kunne have fundet sted. Dette kunne være næste skridt i videre undersøgelsen af forskningsspørgsmålet. Ved at observere hvordan pædagogernes benytter eller ikke kan benytte teknologien i praksis, ville det kunne give en dybere forståelse og fortolkning af forskningsspørgsmålet. Ved at anvende en deltagende observationstilgang, ville jeg kunne stille spørgsmål in situ til pædagogernes udfordringer mv., når de anvender systemet, som kunne udlede en mere praksisnært kvalitativ indsigt i praksissen.

Ligeledes når man undersøger en implementering som denne, er der ofte en tendens til at finde forklaringen for hvorfor den organisatoriske forandring ikke ender, som det var planlagt, i forandringsledelsen, ledelsen eller at forandringsprocessen har været utilstrækkelig. Det er nemt kun at se på indholdet af forandringen, mens man forglemmer den organisatoriske kontekst, hvori forandringen sker. I denne undersøgelse har jeg forsøgt at inddrage de organisatoriske omstændigheder og kontekst, som spiller ind på forandringsprocessen. Her identificerede jeg forskellige problemstillinger, som kan have en hæmmende effekt for forankringen af systemet. Dog er det vigtigt at være opmærksom på den kontekst, som jeg ikke får medinddraget i denne undersøgelse, da en observation af pædagogernes og ledelsen aktive praksis med systemet ikke kunne undersøges. Ved at være få adgang til institutionens fysiske rammer, ville jeg kunne få indsigt i de ansattes livsverden og daglige gang på institutionen. Dette kunne potentielt udlede en forståelse af organisationen indre kontekst, som kunne være deres historie, kultur, magt og politik. Ved at interviewe de ansatte kan jeg opnå perspektiver af dette, men ved at observere deres aktive praksis, ville jeg få en dybere forståelse for deres livsverden og praksis, og hvordan de agerer i organisationens indre kontekst.

Kapitel 8 - Konklusion

Denne undersøgelse havde til formål at belyse socialpædagogers tilgang til forankringen af et nyt digitalt system Min Arbejdsplads i en socialpædagogisk døgninstitution, som opererer ud fra serviceloven § 107/108, samt belyse hvilke organisatoriske problemstillinger som kan opstå i implementeringsprocessen af systemet.

Teknologien kan facilitere positive organisatoriske og pædagogiske forandringer for pædagogernes praksis, men dataen udleder, at systemet på nuværende tidspunkt ikke er en aktiv del af den pædagogiske praksis. Med udgangspunkt i Leavitts-Ry-modellen til undersøgelsen af forandringsprocessen, blev der identificeret forskellige perspektiver, som enten kan lede til organisatoriske forandringer eller hæmme forankringen af systemet. Teknologien kan være med til at mindske nogle af problematikkerne ved afdelingernes layout og ændre nuværende systems of work flow. Teknologien kan i forhold til organisationens opgave anses som et værktøj til at styre informationsdelingen mellem personalet, så alle er opdateret i den nyeste information fra socialstyrelsen og metoder, som benyttes til at løse institutionens opgave.

Det konkluderes, at der er en række organisatoriske problemstillinger i forandringsledelsen af Min Arbejdsplads. Disse problemstillinger er belyst af Kotters forandringsledelsesperspektiv, hvor der udledes, at der begås fejl, som potentielt kan have en hæmmende effekt for hvorvidt implementerings- og forandringsprocessen lykkes. En af disse faktorer kan findes i, at der mangler en tydelig vision, en etableret følelse af nødvendighed og strategi for hvornår, hvorfor og hvordan systemet skal benyttes i praksis.

Organisationen har ligeledes iværksat et superbrugerinitiativ, som har til formål at skabe positiv kommunikation og oplære deres kolleger i systemets funktioner. De udvalgte superbrugere udleder flere forslag til hvordan de kan stilladserer og understøtte deres kollegers læring af systemet, dog hersker der en kritisk udfordring i, at superbrugerne ikke har tid og ressourcer til at hjælpe de udfordrede kolleger, og at ledelsen ligeledes ikke afsætter yderligere ressourcer til opgaven. Undersøgelsen viser yderligere, at de ansatte besidder forskellige typer af udforskningsstrategier af både generiske og selvprogrammerende adfærd i mødet med den nye teknologi, som enten kan have en hæmmende eller positiv effekt på forandringsprocessen. Deres kompetenceniveau og digitale kompetencer er varierende, og dette kommer særlig til udtryk, når enkelte individer skal tillære sig systemet. De individer som ikke har de nødvendige digitale kompetencer, bliver i deres tilegnelse af systemet ikke mødt i deres zone for nærmeste udvikling, og dette kan medføre, at de vælger systemet fra og potentielt skaber modstand mod forankringen af systemet og kommende systemer i

organisationen. Dertil konkluderes det, at teknologien kan forstyrre institutionens kerneproces, ved at bringe flere opgaver, som kræver en opkvalificering af pædagogernes kompetencer for at kunne varetage de nye opgaver.

Det kan slutteligt konkluderes, at en samling af disse udfordringer kan ligge til grund for, hvorfor systemet halvandet år efter ikke er en aktiv del af pædagogernes praksis endnu.

Litteraturliste

- Andersen, L. B., Hansen, K. M., & Klemmensen, R. (2012). *Metoder i statskundskab*. Hans Reitzels Forlags.
- Berzin, S. C., Singer, J., & Chan, C. (2015). *Practice innovation through technology in the digital age: A grand challenge for social work*.
- Bonderup, D. N. & Hansen, J., J. (2016). *Didaktik, design og digitalisering*. Roskilde: samfundslitteratur, s. 19-39.
- Bråten, Ivar. (2006). *Vygotsky i pædagogikken*. Frydenlund og forfatterne.
- BUPL. (2019). *BUPL mener om digitalisering*.
- Bøge Kristiansen, M. (2019). *Organisatorisk forandring: Et blik på litteraturen om forandrings indhold, kontekst og proces*. Økonomi og Politik, 92(2), 14-32.
- Bølgan, N. (2009). *Barnehagens digitale tilstand*.
- Center for Offentligt Kompetenceudvikling. (2015). *Kommunal Ledelse 2015 – en undersøgelse med fokus på de kommunale lederes virkelighed*
- C, C. M. (2005). *How I stopped dreading and learned to love transcription*. Qualitative Inquiry, 11(2), 226-248.
- Castells, M. (2000). *Materials for an exploratory theory of the network society*, British Journal of Sociology 51 vol. (1), 5-24.
- Christensen, O., Gynther, K., & Petersen, T. B. (9 2012). *Design-Based Research – introduktion til en forskningsmetode i udvikling af nye E-læringskoncepter og didaktisk design systemer af digitale teknologier*. Læring og systemer, vol. (9) s. 1-20.
- Dreyfus, H.L. & Dreyfus, S. (1988). *Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. N. Y: Simon and Schuster.
- Flyvbjerg, B. (2010). *Fem misforståelser om casestudiet*. I L. Tanggaard, & S. Brinkmann. Hans Reitzels Forlag.
- Gillham, B. (2005). *Research interviewing. The range of techniques*. Open University Press.
- Holloway, I., & Todres, L. (2003). *The status of method: flexibility, consistency and coherence*. Qualitative Research, 3(3), 345-357.
- Høgsbro, K. (2008). *Kvalitative metoder i forskning og evaluering*. København: AKF.
- Jalali, S., Wohlin, C. (2012). *Systematic literature studies: Database searches vs. backward snowballing*., Lund, pp. 29-38.
- JANSEN, H. (2010). *The Logic of Qualitative Survey Research and its Position in the Field of Social Research Methods*. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, [S.l.], v. 11, n. 2, mar. 2010. ISSN 1438-5627.

- Leavitt, H. J. (1972). *Managerial Psychology - An introduction to individuals, pairs, and groups in organizations*. The University of Chicago press. 3. udgave
- Johnson, R. B., Onquegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). *Toward a definition of mixed methods research*. Journal of Mixed methods Research 1(2), 112-133.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Levinsen, K. (2011). *Udfordringer I netværkssamfundet – digitale kompetence og it i nye undervisningsmiljøer*. Dansk Universitetspædagogisk Tidsskrift nr. 11.
- Lindén, N. (1997). *Stilladser om børns læring*. Århus: Forlaget Klim.
- Maurer, R. (2010). *Beyond the wall of resistance. Why 70% of all changes STILL fail – and what you can do about it*. Bard Press.
- Nygaard, C. (2013). *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*. 2.udgave, 2. oplag. Samfundslitteratur.
- Pahuus, Mogens (2012). *Hermeneutik*. I: Collin, F. og Køppe, S, *Humanistisk videnskabsteori* (kapitel 6, 2. udgave. 8. oplag) DR Multisystem, Lindhardt og Ringhoff
- Pedersen, M., Klitmøller, J. & Nielsen, K. (2012). *Deltagerobservation – En metode til undersøgelse af psykologiske fænomener*. Hans Reitzels Forlag.
- Randolph, Justus. (2007). *A Guide to Writing the Dissertation Literature Review*. Practical Assessment, Research, & Evaluation. 14.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. Contemporary Educational Psychology, 25(1), 54-67.
- Ry, M. & Nielsen, J.C. (2002). *Anderledes tanker om Leavitt – en klassiker i ny belysning*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne København.
- Sepstrup, P. (2002). *En undersøgelse viser... Om at bruge kvantitative undersøgelser uden at snyde sig selv eller andre*. Hans Reitzels Forlags.
- Wilken, Lisanne. (2011). *Bourdieu for begyndere*. Samfundslitteratur. 2. udgave.
- På vej mod den digitale forvaltning – vision og strategi for den offentlige sektor. Digitaliseringsstyrelsen, 2002
- Stacey, R. (1993). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. Pitman Publishing, London 1993.
- Tariq, Georgiou & Westbrook (2013). *Understanding the information dynamics of medication administration in residential aged care facilities (RACFs): A prerequisite for design of effective ICT systems*

Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Zhang, W., & Gutierrez, O. (2007). *Information technology acceptance in the social service sector context: An exploration*. *Social Work*, 52, 221–231. doi:10.1093/sw/52.3.221

Weick, Karl E. og Robert E. Quinn (1999). *Organizational change and development*. *Annual Review of Psychology*, 50(1): 361-86.

Web

Center for Offentlig Kompetenceudvikling. (2016). *Kommunal Ledelse 2015*. Lokaliseret d. 17 april kl 12.56 på https://www.cok.dk/digitalisering-implementering-teknologi-overset-storrelse?fbclid=IwAR377_HdNZrAXvoOMk3ndkJf-_aJBe4Oh54CL6svwW0kVhR2ZhHEjkm1He4

KMD. (2020) lokaliseret d. 5. april kl 10.50 på <https://www.kmd.dk/offentlig-sektor/loesninger/kmd-nexus/handicap-og-udsatte-voksne>

Jankvist. (2020) Lokaliseret d. 7. marts kl 11.53 på <https://jankvist.biz/index.php/produkter/app>

Servicebogen. (2019). Bekendtgørelse af lov om social service (LBK nr 798 af 07/08/2019). Lokaliseret på <https://www.retsinformation.dk/eli/ta/2019/798>

Rambøll (2020). *IT i praksis 2019-2020*. Lokaliseret på d. 22 april kl 17.53 på <https://dk.ramboll.com/medier/publikationer/rapporter/it-i-praksis>

Bilagsgliste

Bilag 1: Tematisk analyse af surveys

Bilag 2: Tematisk analyse af interviews

Bilag 3: Interview med Pædagog A

Bilag 4: Interview med Pædagog B

Bilag 5: Interview med Pædagog C

Bilag 6: Interview med Pædagog D

Bilag 7: Interview med Leder A

Bilag 8: Interview med leder B

Bilag 9: Interviewguide til pædagoger

Bilag 10: Interviewguide til ledere

Bilag 11: Survey data

Bilag 12: Survey spørgsmål

Bilag 13: Billeder af Min Arbejdsplads