



AALBORG UNIVERSITET

# **Digitalisering og vidensdeling på tværs af kommunale organisatoriske enheder**

Kandidatspeciale 2020

IT, Læring og Organisatorisk Omstilling

Simon Østen Rasmussen (20180501)

Andreea Catalina Luntraru (20127159)

Dato: 10.08.20

Anslag: 164.219

Vejleder: Eva Brooks

# Abstract

Denmark's public sector is among the world's most digitized. However, digitalization and the associated organizational change processes are not without challenges. These changes are not only about technology; they include people and culture as well. This master's thesis focuses on knowledge sharing in relation to new IT systems, which are implemented in an administration belonging to a municipality in Denmark. In this regard, the master's thesis seeks to examine the relationship between people, culture and technology in the administration.

The *problem statement* of the thesis is: 'How can an IT design support knowledge sharing across different organizational units?' In this regard the study aims not only to answer the problem statement but also provide a digital product based on the empirical data and analysis.

The *procedure* is oriented through social constructivism as the theoretical basis of science. Furthermore, this study is theoretical oriented in Practice Theory, Iben Jensen's post-cultural perspective, Wanda Orlikowski's approach to technology and organizational knowledge, and finally the concept of competence. With inspiration from the Scandinavian methodology *Participatory Design*, the employees from the empirical field are involved in the development of the digital product through semi-structured interviews in an attempt to grasp the given organizational practices. However, useful methods for the study have been limited as the study was conducted during the Covid-19 pandemic.

The study contributes to literature regarding digitization processes and knowledge sharing in a municipal framework. In this respect, the study has three key *findings*:

The first key *finding* is that power-users play a key role in knowledge sharing across organizational units in a municipal institution. The second key *finding* is that cross-organizational frameworks both contribute to diversity, but also complexity in relation to knowledge sharing. The third key *finding* of the study is that in a municipal institution, where different organizational units are involved, there are different intersecting practices that do not necessarily agree in terms of the role of technology. Technology is included in practice for all employees though, which is why several practices should be considered in an IT design that supports employees.

The main *result* is that an IT design can support knowledge sharing across organizational units if it supports the following:

- Less time-consuming knowledge sharing across organizational units
- Multimodal communication and knowledge sharing
- Knowledge sharing that includes different stakeholders - including frontline workers and power-users.
- Administration of knowledge materials customized to the workers professional roles and duties

A first iteration prototype based on the above result has been developed and can be seen in section 5.3 of this study.

# Indholdsfortegnelse

<b>1. Indledning</b>	<b>6</b>
1.1 Case.....	7
1.2 Problemformulering.....	7
1.3 Relateret forskning .....	8
1.4 Læsevejledning .....	9
<b>2. Teori</b>	<b>11</b>
2.1 Videnskabsteoretisk perspektiv - Socialkonstruktivisme.....	11
2.2 Praksisteori .....	12
2.2.1 Et postkulturelt perspektiv .....	15
2.3 En definition af teknologibegrebet .....	17
2.3.1 Teknologi-i-praksis.....	19
2.4 Vidensbegrebet: organisatorisk knowledge og organisatorisk knowing.....	20
2.4.1 Organisatorisk viden med afsæt i begrebet knowledge .....	21
2.4.2 Organisatorisk viden med afsæt i begrebet knowing.....	21
2.5 Competence.....	22
2.6 Top-down, bottom-up og horisontal vidensdeling .....	23
<b>3. Metodologi og metode</b>	<b>26</b>
3.1 Particulatorisk design .....	26
3.2 Kvalitative metoder.....	27
3.2.1 Semistruktureret interview .....	27
3.3 Empirisk felt .....	28
3.3.1 Case.....	28
3.3.2 Cura - et tværgangsbaseret journalsystem .....	30
3.3.3 Forskelle i måden der arbejdes med vidensdeling i de to afdelinger .....	31
3.3.4 Samarbejdet på tværs af afdelinger .....	33
3.4 Empiri.....	35
3.5 Empirisk bearbejdningsmetode.....	37
3.6 Ethiske overvejelser.....	37
<b>4. Analyse</b>	<b>39</b>
4.1 Kultur .....	39
4.1.1 Ressourcer som magtakse.....	39
4.1.2 Kroppen i praksis .....	41
4.1.3 Teknologi i praksis .....	42
4.2 Organisatorisk vidensdeling .....	44
4.2.1 Organisatoriske rammer og teknologi.....	44

4.2.2	Praksisforståelse .....	48
4.2.3	Kompetencer .....	50
4.2.4	Vidensdeling .....	52
<b>5.</b>	<b>Design</b> .....	<b>57</b>
5.1	Designanbefalinger .....	57
5.2	Konceptuelt og konkret design .....	58
5.2.1	Det konceptuelle design .....	58
5.2.2	Det konkrete design .....	59
5.3	Prototype .....	61
5.4	Evalueringsmetode .....	68
5.5	Evaluering .....	70
<b>6.</b>	<b>Diskussion</b> .....	<b>73</b>
6.1	Metodekritik .....	73
6.2	Diskussion af fund .....	74
6.2.1	Generalisering .....	77
6.2.2	Kvalitetsvurdering .....	78
<b>7.</b>	<b>Konklusion</b> .....	<b>80</b>
<b>8.</b>	<b>Referenceliste</b> .....	<b>83</b>

# 1. Indledning

Danmark er et af verdens mest digitaliserede lande, når det handler om den offentlige sektor (Finansministeriet, 2018). I 2018 og 2020 blev Danmark tildelt en førsteplads på området af De Forenede Nationer (Scupola, 2019; Hansen, 2020). Der hviler ligeledes forventninger fra både staten og borgernes side til de danske institutioner, når det kommer til at håndtere digitalisering (Regeringen m.fl., 2016; Regioner, 2019). IT-systemer skal løbende udskiftes, så de fungerer efter hensigten, og for at samarbejdet med borgeren tilpasses dennes behov (Regeringen m.fl., 2016; Regioner, 2019). Udskiftning af disse systemer påvirker både ydelserne, som leveres til borgeren og samarbejdet blandt de medarbejdere, der leverer disse (Regeringen, Landsforening, & Regioner, 2016). En udfordring i forbindelse med udskiftningen af IT-systemer er, at alle disse ikke udskiftes samtidig, hvorfor en række af myndigheders IT-løsninger og processer stadigvæk afspejler den enkelte myndigheds interne behov og organisering frem for borgernes og virksomhedernes behov (Regeringen, Landsforening, & Regioner, 2016). Der er med andre ord tale om en organisatorisk forandring, som foregår gradvis, og hvor digitalisering skrider frem på forskellige tidspunkter i myndighedernes afdelinger.

Hvor der tidligere var et digitaliseringsfokus rettet mod at guide borgeren i at betjene sig selv, og hvor det digitale strategiske arbejde handlede om at udarbejde strategier for, hvilke kanaler organisationen skal anvende i mødet med borgeren, og hvilke informationer der skulle gøres tilgængelige digitalt, er der nogle nye udfordringer for organisationer, der arbejder med digitalisering i dag (Kræmmegaard, 2018). Dette omhandler, hvordan teknologien kan bruges til at gentænke kerneydelsen og måden kerneydelsen udføres på (Kræmmegaard, 2018). Dette gælder ikke mindst for frontmedarbejderne i de offentlige institutioner, som interagerer direkte med borgeren, og hvis arbejde i dag delvis bliver medieret af digitale værktøjer.

På internationalt plan ses der tendenser i offentlige institutioner, hvor fokus skifter fra, at de administrative medarbejdere samarbejder internt i den enkelte institution, til at der arbejdes tværorienteret med fokus på opbygning af netværksforbindelser. Digitalisering påvirker institutionerne både i henhold til interne, men også eksterne ydelser, hvor formålet er tilpasning til skiftende krav fra borgerens side og de muligheder, som IT-teknologien tilbringer med sig. Der er tale om, at institutionerne skal gennemgå en digital transformation, som er målrettet både de eksterne samarbejdspartnere såsom borgeren, men også den organisatoriske adfærd i forhold til IT-teknologier (Gravesteyn & Wilderom, 2018).

I denne forstand handler digitalisering ikke blot om teknologi, men også om mennesker, kultur og om dybdegående organisatoriske forandringsprocesser. Derfor synes det relevant at undersøge brugen af digitale teknologier og at udvikle et digitalt produkt i forhold til de mennesker, som gennem organiseringen anvender eller berøres af teknologier for at løse en kerneopgave. Dette er vigtigt for at forstå, hvad digitalisering *gør* og kan *gøre* for fagligheden, opgaveløsningen, kerneopgaven, organiseringen etc. (Rambøll 2015, s. 21).

## 1.1 Case

I dette studie fokuseres der på vidensdeling i forhold til nye IT-systemer, som implementeres i en forvaltning tilhørende en kommune i Danmark. Der er tale om, at forvaltningen for nylig har implementeret et nyt IT-system - et journalsystem, der bruges af blandt andet pædagogisk og sundhedsfagligt personale til at dokumentere arbejdsgange. Forvaltningen benytter sig blandt andet af flere IT-plattforme til at klæde personalet på til at dokumentere arbejdsgange i det nye journalsystem. Den organisatoriske vidensdeling og læring foregår på tværs af forskellige afdelinger, som hver har deres faglige område, og som påvirker vidensdeling og læring på forskellige måder.

Det tværororganisatoriske samarbejde omkring journalsystemet er planlagt til at fortsætte de kommende 2-3 år i et kommunalt læringscenter med opstart i 1. kvartal 2020.

## 1.2 Problemformulering

Med ovenstående in mente har dette studie til hensigt at undersøge, hvordan et digitalt produkt kan forenkle og understøtte organisatorisk vidensdeling. I forlængelse af dette har studiet ligeledes til hensigt at udvikle et digitalt produkt med udgangspunkt i det empiriske felt. Dette leder frem til følgende overgribende forskningsspørgsmål:

- Hvordan kan et IT-design understøtte vidensdeling på tværs af forskellige organisatoriske enheder?

Dette overgribende forskningsspørgsmål og udviklingen af et digitalt produkt understøttes af følgende tre specifikke forskningsspørgsmål:

- Hvilken praksis er der for brug af teknologi i et kommunalt center, hvor forskellige organisatoriske enheder indgår?

- Hvilke perspektiver på viden arbejdes der med i et kommunalt center, hvor forskellige organisatoriske enheder indgår?
- Hvordan organiseres vidensdeling i et kommunalt center, hvor forskellige organisatoriske enheder indgår?

### 1.3 Relateret forskning

Inden studiets begyndelse er der foretaget en systematisk litteratursøgning ud fra relevante søgeord. Formålet har været at finde studier, der omhandler digitaliseringsprocesser samt organisatorisk vidensdeling og læring i en tværorganisatorisk kontekst og i offentlige institutioner. Søgningen har hhv. været forsøgt begrænset eller udvidet ved at sammenkæde søgeordene med AND og OR i databaserne. Desuden er søgningen fokuseret på studier inden for de sidste 10 år og på lande lignende Danmark for på den måde at kunne ekskludere irrelevante studier. Databaserne ProQuest, Abi/Inform og Business Source Premier er benyttet, da disse databaser indeholder forskning indenfor organisationsteori. Databaserne ERIC og Education database er benyttet i henhold til studier om læring. Søgeprotokollen findes i Bilag 1.

På baggrund af den foretagne litteratursøgning er antallet af studier om tværorganisatoriske digitaliseringsprojekter til vores kendskab begrænset, især når fokuset er på kommunale institutioner. Et fokus på et praksisteoretisk perspektiv i forhold til teknologi i organisatoriske studier afgrænser forskningen på området endnu mere, da perspektivet er relativt nyt (Orlikowski, 2010). Dette er ifølge Wanda Orlikowski grundet at organisatoriske studier enten har overset rollen, som teknologi har i det organisatoriske liv, eller at forskning giver ontologisk prioritet til mennesket eller teknologien selv (Orlikowski, 2010).

Et dansk studie publiceret i 2013 viser en ny tendens i den offentlige sektor i Danmark, men også andre vestlige lande, hvor fokuset skifter fra den enkelte medarbejder og enkelte organisation til interorganisatoriske relationer og kontekster (Pedersen & Tangkjær, 2013). Der er tale om, at processer styres ved at skabe og overvåge forskellige netværk og partnerskaber, som i samarbejde skal bidrage til at skabe velfærd og offentlige værdi (Pedersen & Tangkjær, 2013). Dette betyder nye rammer for de offentlige institutioner, hvor velfærd skabes ved at bygge relationer, netværksforbindelser og tværorganisatorisk samarbejde. Samtidig eksisterer der også en tendens i at inddrage borgeren i udvikling af velfærd og velfærdsydelser (Pedersen & Tangkjær, 2013). På IT-området ses der en stigning i IT-koncepter, som inddrager brugeren i højere grad. Tidligere var denne inddragelse administreret og censureret via bestyrelser og brugerpaneler (Pedersen & Tangkjær, 2013). Den teknologiske udvikling har åbnet muligheden



for brugergrænseflader, der sparer myndigheders ressourcer og samtidig gør det lettere for borgeren at komme i kontakt med myndighederne. Dette fokus på inddragelse af borgeren har også en påvirkning på den organisatoriske læring, hvor medarbejderen inddrages i egen læring og i udvikling af læringsmål (Pedersen & Tangkjær, 2013).

Et studie foretaget i Gentofte kommune i 2012 finder, at for at kunne levere tjenester, der understøttes af IT-teknologier, skal kommuner gennemgå forskellige interne digitaliseringsprocesser (Reinwald & Kraemmergaard, 2012). I denne henseende er det ikke nok, at kontakten med borgeren og levering af ydelser medieres af digitale værktøjer. Derfor er der behov for "[...] en ny måde at tænke og forstå de offentlige forvaltninger og service udlevering samt en grundlæggende genforening af processen og integration på tværs af agenturer" (Reinwald & Kraemmergaard, 2012, s. 134). Studiet viser også, at et af elementerne som bidrager til en succesfuld digitaliseringsproces er, at medarbejderne inddrages aktiv i processen (Reinwald & Kraemmergaard, 2012). Et tidligere studie foretaget i samme kommune viser, at et fokus på at motivere og give medarbejderne en ejerfølelse af kommunens digitaliseringsprojekter er central for digitaliseringsprocesser. (Reinwald & Kraemmergaard, 2010).

Et britisk studie pointerer, at mellem 74 og 90 procent af IT-projekter undlader at opfylde deres formål, og at årsagen til at mange IT-projekter mislykkes er, at fokuset er placeret på teknologiens funktionalitet frem for de organisatoriske forandringer, som følger med IT-projekter (Doherty, 2014; Eason, 1988).

To norske studier finder, at digitaliseringsprojekter som er udført tværorganisatorisk indeholder en kompleksitet, som medfører udfordringer i form af spændinger mellem organisationernes medlemmer og eksterne forhold (Askedal, Flak & Aansestad, 2019; Askedal, 2019). Et dansk studie finder, at disse spændinger mellem medarbejdere ikke er til at undgå i tværorganisatoriske kontekster, idet medarbejderne kommer med forskellige baggrund og interesser (Christensen, 2017).

## 1.4 Læsevejledning

I dette afsnit præsenteres studiets struktur for at gøre det klart, hvordan det er intenderet at skulle læses. Indledningsvist blev der introduceret med en indledning og studiets case. Efter dette fulgte problemformuleringen og de tre dertilhørende specifikke forskningsspørgsmål. Et afsnit om relateret forskning fulgte herefter. Studiets teoretiske greb udlægges i det følgende

afsnit. Først præsenteres det videnskabsteoretiske afsæt, socialkonstruktivismen, og herefter følger afsnit om praksisteori, Iben Jensens postkulturelle perspektiv, Wanda Orlikowskis tilgang til teknologi og organisatorisk viden og til sidst kompetencebegrebet. Den metodologiske inspiration Particinatorisk Design og de metodiske valg brugt i arbejdet med problemstillingen beskrives efter dette, herunder kvalitativ metode, det semistrukturerede interview, det empiriske felt, empirien og empirisk bearbejdningsmetode. Kapitlet afsluttets med etiske overvejelser. På baggrund af de ovenstående afsnit følger, akkompagneret af den genererede empiri, en analyse. Derefter følger afsnit vedrørende designanbefalinger, konkret og konceptuelt design, prototype samt evalueringsmetode og evaluering. Studies fund og metoder diskuteres derefter. Efter dette sluttes der af med en konklusion, der forsøger at give et samlet svar på problemstillingen. Herefter findes referencelisten for studiet.

## 2. Teori

I dette afsnit præsenteres studiets teoretiske greb. Først udlægges det videnskabsteoretiske perspektiv, og herefter tages der afsæt i praksisteoretisk tilgang med udgangspunkt i Wanda Orlikowski og Iben Jensen. Med dette fokuserer vi studiets teoretiske grundlag til de praksisser, som er med til at danne den organisatoriske vidensdeling. Disse teoretiske greb benyttes til arbejdet med forskningsspørgsmålene: 'Hvilke perspektiver på viden arbejdes der med i et kommunalt center, hvor forskellige organisatoriske enheder indgår?' og 'Hvilken praksis er der for brug af teknologi i et kommunalt center, hvor forskellige organisatoriske enheder indgår?'. Her benyttes Wanda Orlikowskis tilgang til teknologi og vidensbegrebet. I forhold til den enkelte medarbejders læring og udvikling forholder vi os til kompetencebegrebet. Til sidst benytter vi os af et top-down, bottom-up og horisontalt perspektiv på vidensdeling i arbejdet med forskningsspørgsmål: 'Hvordan organiseres vidensdeling i et kommunalt center, hvor forskellige organisatoriske enheder indgår?'. Ovenstående teoretiske ramme danner efterfølgende sammen med den genererede empiri grundlag for analysen og udviklingen af studiets digitale produkt.

### 2.1 Videnskabsteoretisk perspektiv - Socialkonstruktivismen

I dette studie tages der grund i socialkonstruktivismen som videnskabsteoretisk perspektiv. Dette betyder, at det er gennem sociale konstruktioner, verden og viden fattes (Holm, 2011; Gergen, 1999). Via sociale interaktioner skabes der løbende en fælles forståelse for sproget, hvilket gør det muligt at forstå hinanden og verden. Konkret betyder dette i praksis, at måden teknologi bruges på i læringscenteret, som indgår i dette studie, er funderet i det sociale, hvorfor medarbejdernes ageren er med til at danne og opretholde betydningen af teknologi i organisationen (Holm, 2011). Læringscenteret er i dette videnskabsteoretiske perspektiv i sig selv ligeledes et socialt anliggende, da kulturen i organisationen danner forudsætning for måden denne opfattes og ageres i (Holm, 2011).

Dette studies afsæt i socialkonstruktivismen som videnskabsteoretisk syn betyder således, at det sociale er essentielt for undersøgelsen, og de givne medarbejdere for læringscenteret involveres, da viden antages at findes i læringscentrets sociale praksisser (Holm, 2011). Dette leder til et teoretisk fokus på praksisteori.

## 2.2 Praksisteori

Tilgangen til praksisteori kan være forskellig afhængig af teoretiker og kan være svær at definere klart. Vi vurderer derfor, at der er behov for en overordnet beskrivelse af praksisteori, inden vi dykker ned i de specifikke teoretikere, vi afgrænser os til. Dette er med til at fremme studiets arbejde med problemformuleringen: ‘Hvordan kan et IT-design understøtte vidensdeling på tværs af forskellige organisatoriske enheder?’ Følgende grundlæggende aspekter i praksisteori afgrænser arbejdet med den ovenstående problemformulering:

- sociale fænomener som organisatorisk vidensdeling betegnes som resultatet af praksisser;
- praksisser igangsættes af flere medarbejders handlinger frem for enkelte individer;
- de praksisser som påvirker og påvirkes af organisatorisk vidensdeling hænger sammen.

Vi begynder afsnittet med at præsentere, hvor praksisbegrebet stammer fra, og forholdet mellem praksis og teori forklares. Dette sætter rammerne for, hvordan viden og praksisforståelse forstås overordnet i forhold til organisatorisk vidensdeling. Efter at de grundlæggende elementer i praksisteori beskrives, kommer vi ind på, hvordan praksisteori tackles forskelligt af relevante navne indenfor praksisteori.

Praksisteori blev som begreb brugt for første gang af antropologen Sherry Ortner i 1984 i forhold til Pierre Bourdieus teori om habitus (Hui, Schatzki & Shove, 2016; Schatzki, 2016). Idéerne bag praksisteori kan dog spores tilbage til Aristotel og senere til Karl Marx og de moderne filosoffer Ludwig Wittgenstein og Martin Heidegger (Buch, 2015).

Begrebet praksis defineres som “[...] en rutineret handling, som består af forskellige elementer, der er gensidigt forbundet til hinanden i forskellige former; kropslige aktiviteter, mentale aktiviteter, ‘ting’ og deres brug, baggrundsviden i form af forståelse, ‘know-how’, følelser og viden der er motiverende” (Jensen, 2017, s. 19; Reckwitz, 2002). Kroppen er derfor central i praksisser, da ingenting kan ‘gøres’, hvis ikke man bruger kroppen. Derudover er ‘know-how’, følelser og viden om “[...] hvorfor og hvordan man gennemfører praksisser også centrale” (Jensen, 2017). Praksis er en sammensætning af rutinerede og ikke-bevidste handlinger (Jensen, 2017), og det kan derfor være, at individet ikke altid er bevidst over de ting, det gør og heller ikke er i stand til at italesætte hvorfor og hvordan ting gøres. I den henseende er det relevant at anvende undersøgelsesmetoder som observation eller brugertest, da disse

giver mulighed for at observere kroppen i praksis og de handlinger, som medarbejderen ikke er klar over.

Traditionelt set har begrebet praksis været defineret i relation til begrebet teori, som “[...] det som teori ikke er” (Liuberté, 2018, s. 58). De to begreber ekskluderer således hinanden og påvirker måden hvorpå forholdet mellem dem forstås. Eksempelvis er et uddannelsesforløb såsom pædagogstudiet opdelt i undervisning (teori) og praktik (praksis) (Schön, 2001). Praksisteori afviser dog denne adskillelse og indsamler både teori og praksis (Schatzki, 2016). I den forstand er det ikke nok, at organisationen deler viden med medarbejderne. En praksisteoretisk tilgang til vidensdeling indebærer, at der også arbejdes med færdigheder. En definition af teori og praksis er med til at tydeliggøre rollen, som viden og færdigheder spiller i den organisatoriske vidensdeling.

Tre ting kendetegner praksisteori:

1. Alle teoretikere, som arbejder med praksisteori, betegner praksis som noget, der bliver igangsat af flere mennesker, hvilket vil sige, at praksisser ikke er noget, som kan igangsættes af det enkelte menneske. (Hui m.fl., 2016).

At praksis skal igangsættes af flere individer indebærer et organisatorisk element og samarbejde imellem individer. Derfor kan man argumentere for, at fokus er taget væk fra det enkelte individ og dets handlinger. Samtidig betyder det, at ansvaret for bestemte praksisser ikke kan placeres hos den enkelte medarbejder, og at en praksisteoretisk analyse skal inkludere flere medarbejdere og afdelinger i en organisation.

2. Der eksisterer mange praksisser i verden, som er forbundet med hinanden på forskellig vis. Det vil sige, at de forskellige praksisser, som samlet betegner det sociale liv, hænger sammen. Disse praksisser danner konstellationer af praksisser (Hui m.fl., 2016).

Praksisser er det mest centrale element i det sociale liv og i praksisteori. En konstellation af praksisser bliver kaldt for *nexus*, og det er det, som i praksisteori er det “[...] grundlæggende domæne for studiet af samfundsvidenskab” (Hui m.fl., 2016, s.1; Giddens, 1984, s. 2).

Praksisser er dog aldrig isolerede, men eksisterer derimod i et samspil med andre praksisser (Buch, 2017). For at forstå en praksis, skal man derfor undersøge et system af praksisser, som spiller sammen. Det vil sige, at hvis man analyserer IT-implementering i et læringscenter, så

skal man undersøge relaterede praksisser, og hvordan aktørerne bidrager til udvikling af disse praksisser.

3. Sociale fænomener såsom magt, organisationer, formidling af viden m.m. er enten aspekter eller konstellationer, der stammer fra nexus af praksis (Hui m.fl., 2016).

Begreber som magt, organisationer og formidling af viden er resultatet af menneskets praksisser, og de manifesterer sig konkret i menneskets gøren og laden. Praksis forstås i forhold til normativitet, da i “[...] enhver social gruppe vil nogle praksisser have vundet hegemoni på bekostning af andre” (Jensen, 2017, s. 21). Dette er fordi, praksis er drevet af individer med dagsordner og projekter, som producerer forskelle, afbrydelser, brug, anfægtelser, uligheder, usamtidigheder osv. (Buch, 2017).

Disse tre elementer er de mest centrale aspekter ved praksisteori, da de henviser til, hvordan praksisser udvikles, hvordan de er forbundet med hinanden, og hvilken rolle begreber som magt og organisationer spiller heri.

Inden for praksisteori er det også forskelligt, hvor meget fokus der lægges på menneskets agentur, strukturelle forhold, praksisforståelse osv. Eksempelvis er Anthony Giddens kendt for at underordne praksis i forhold til menneskets agentur (Thompson, 2014). Bourdieus habitusbegreb giver prioritet til de strukturelle forhold, som bliver internaliseret og kropsliggjort hos mennesket som et handlende væsen (Thompson, 2014). Theodore Schatzki lægger vægt på menneskets humanistiske agentur, men også på teleoaffektive strukturelle forhold og menneskets praksisforståelse (Thompson, 2014). Teleoaffektive strukturelle forhold forstås her som et fænomen, der organiserer praksisser gennem følelsesmæssig engagement (Liuberté, 2018). Det er igennem dette engagement, at mennesker interagerer og deler praksisser (Liuberté, 2018). Et eksempel på teleoaffektiv struktur er uskrevne regler, som en gruppe følger, uden at der er nogen, der behøver at italesætte reglerne for gruppens medlemmer. Disse uskrevne regler er med til at skabe den sociale orden, som gør, at man kan interagere med hinanden uden at skulle argumentere for sine handlinger.

I dette studie arbejdes der med praksisteori med afsæt i to teoretikers arbejde, som begge arbejder på deres egen måde med praksisteori. Det drejer sig om Iben Jensen og Wanda Orlikowski, som inspirerer sig henholdsvis fra Theodor Schatzkis teori om det sociale liv og Anthony Giddens strukturteori.

Vi benytter os af Ibens Jensens perspektiv på interkulturel kommunikation, det *postkulturelle perspektiv*, for at forklare samspillet mellem magt, kroppen, teknologier og aktører i henhold til dannelse og vedligeholdelse af praksisser. Dette bliver relateret til forskningsspørgsmål: ‘Hvilken praksis er der for brug af teknologi i et kommunalt center, hvor forskellige organisatoriske enheder indgår?’

Fra Wanda Orlikowskis perspektiv benyttes begreberne *teknologi* og *viden* for at fremme det teoretiske arbejdet med forskningsspørgsmål: ‘Hvilken praksis er der for brug af teknologi i et kommunalt center, hvor forskellige organisatoriske enheder indgår?’ og ‘Hvilke perspektiver på viden arbejdes der med i et kommunalt center, hvor forskellige organisatoriske enheder indgår?’

Forståelsen af praksisteori er som nævnt ikke entydig. Det er dog værd at hæfte sig ved, at praksisteori som perspektiv ”[...] trækker på gængse socialkonstruktivistiske antagelser om det relationelle og produktive ved det sociale liv” (Halkier & Jensen, 2008, s. 64). I dette ligger således også, at viden skabes i det sociale og konstant er under udvikling, hvorfor det for studiet betyder, at medarbejdernes viden ikke ses som værende lagret hos den enkelte, men hele tiden skabes i de givne sociale praksisser og skal forstås i den givne kontekst (Orlikowski, 2011; Buch, 2017). På denne måde går praksisteori i tråd med studiets videnskabsteoretiske afsæt.

### 2.2.1 Et postkulturelt perspektiv

I dette afsnit tager vi grund i Iben Jensens postkulturelle perspektiv på interkulturel kommunikation for at forklare samspillet mellem kultur, kroppen, magt, vidensdeling og digitale teknologier i en praksisteoretisk forståelse. Perspektivet bruges i dette studie til at undersøge det første specifikke forskningsspørgsmål: ‘Hvilken praksis er der for brug af teknologi i et kommunalt center, hvor forskellige organisatoriske enheder indgår?’

Iben Jensen er professor (mso) ved Institut for Læring og Filosofi ved Aalborg Universitet, København. Hun er kendt for sin forskning og publikationer angående interkulturel kommunikation, kompetence, læring og praksisteori (EDX, u.å.). Jensens perspektiv på praksisteori bygger blandt andet på Schatzkis praksisteori om det sociale liv, hvor hun blandt andet inddrager nogle af Schatzkis begreber om teleoaffektiv struktur (Jensen, 2011; Jensen & Halkier, 2011; Lindberg & Rantatalo, 2015).

Det postkulturelle perspektiv bygger på følgende fire grundantagelser:

### 1. Det sociale er organiseret i praksisser og gennemskåret af magtakser

Den første grundantagelse er, at det sociale er organiseret i praksisser (Jensen, 2011). Praksis begribes her med udgangspunkt i socialkonstruktivismen, hvilket har den betydning, at virkeligheden og forståelsen af denne genereres i det sociale (Holm, 2011; Gergen, 1999). Kultur må derfor være en serie af praksisser – og dermed også handlinger (Jensen, 2011). Disse handlinger vil være mærket af de sociale kategorier, der gøres, da sociale interaktioner vil være gennemskåret af magtakser. Kultur påvirkes med andre ord af forskellige sociale kategorier og magtakser i forhold til de givne aktører. En aktør gør ikke en enkelt kategori – flere kategorier gøres og gør sig gældende på samme tid. Således gør en aktør eksempelvis ikke blot en given nationalitet. Alder, køn, etnicitet og klasse gøres ligeledes. Med dette in mente, tager det postkulturelle perspektiv sig anderledes ud end den klassiske forståelse af interkulturel kommunikation, hvor kulturs indvirkning på kommunikation kun handler om nationalitet (Jensen, 2011).

### 2. Kroppen er altid med i praksis

I det postkulturelle perspektiv antages det, at kroppen altid er involveret i praksis. Dette vil sige, at alt efter konteksten, vil der være måder, der anses som værende mere passende end andre i forhold til måden, der ageres med kroppen. Alt efter den lokale eller globale praksis, siddes, gås og står der på bestemte måder. Disse praksisser vil dog ikke kunne siges at være universelle (Jensen, 2011). I et socialkonstruktivistisk perspektiv hænger dette sammen med, at forståelsen for hvad der anses som værende en passende ageren i en given kontekst, er noget der skabes i det sociale, hvorfor den givne ageren er kulturelt betinget (Holm, 2011).

### 3. Aktører er reflektivt agerende og handler i flere praksisser

Individer ses i det postkulturelle perspektiv som aktører, og aktører ses som værende refleksive og aktivt handlende (Jensen, 2011). I et socialkonstruktivistisk perspektiv kommer dette til udtryk at menneskers ageren er med til danne og opretholde forståelser af verden og hinanden (Holm, 2011). Derudover antages det, at aktører agerer i mange praksisser, og disse praksisser kan være krydsende. Disse praksisser stemmer ikke partout overens, og aktørernes kulturelle identitet vil derfor komme til udtryk afhængigt af den givne kontekst i forhold til relationen og de gennemskærende magtakser i de sociale interaktioner (Jensen, 2011). I en relation vil en aktørs titel som afdelingsleder måske være i fokus, hvor det i en anden relation vil være dennes musiksmag, der er i højsædet.



#### 4. Teknologi, ting og materialitet indgår i praksis og forstås i kontekst

Ligesom der i det postkulturelle perspektiv antages, at kroppen altid er en del af praksis, anerkendes der samtidig, at teknologi, ting og materialitet indgår i denne, hvorfor det er betydningsfuldt at inddrage – ikke mindst med tanke på magtakser såsom økonomi og historie (Jensen, 2011). Forståelsen og brugen af teknologi, ting og materialitet vil ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv være fundet i det sociale. På denne måde kan teknologi, ting og materialitet ikke adskilles fra praksis.

Ud fra det postkulturelle perspektiv skabes arbejdsgangen i og om det digitale hos studiets målgruppe derfor i det sociale, og kulturen er her en række af praksisser. De givne medarbejdere ses som aktivt handlende mennesker, der er aktører, som gør diverse kategorier og indgår i sociale interaktioner, der er gennemskåret af magtakser.

### 2.3 En definition af teknologibegrebet

I dette afsnit vil vi afgrænse teknologibegrebet. Vi finder det relevant, da den organisatoriske vidensdeling delvist bliver medieret af forskellige IT-teknologier. Der er fokus på en praksisteoretisk synsvinkel på teknologi, som er relativ ny i organisatoriske studier (Orlikowski, 2000), og hvor teknologi ses som en størrelse, som både påvirker og bliver påvirket i relationen med mennesket. Foruden for denne praksisteoretiske tilgang til viden og teknologi har organisatoriske studier haft ontologisk fokus enten på teknologi eller på mennesker - ellers har teknologien været fraværende fra organisatoriske studier (Orlikowski, 2000).

Wanda Orlikowski er Professor i Management, Informationsteknologi og Organisationsstudier ved MIT Sloan School of Management og har i over 20 år arbejdet med teknologier i en organisatorisk kontekst med fokus på strukturer, kulturer, arbejdspraksisser og organisatoriske forandringer (Orlikowski, u.å.). I sine artikler analyserer hun blandt andet på, hvordan litteraturen indenfor organisatoriske studier definerer *teknologi*, og hvordan perspektivet på begrebet har ændret sig over tid. Hendes arbejde er blandt andet funderet i Giddens strukturteori (Orlikowski, 1992; Savolainen, 2009), som tilbyder et alternativt perspektiv til en udelukkende objektiv eller subjektiv opfattelse af virkeligheden - to modsatrettede dimensioner, som ifølge Orlikowski hidtil har domineret litteraturen inden for organisatoriske studier (Orlikowski, 1992). Ifølge Orlikowski afspejler denne adskillelse mellem en objektiv og

en subjektiv opfattelse af virkeligheden, måden vi forstår og taler om viden og teknologi på (Galliers, 2006; Swan, 2006). Teknologi har derfor enten været defineret som en objektiv størrelse, noget som eksisterer uafhængig af mennesket, eller også har teknologi været defineret med udgangspunkt i, hvordan det bliver opfattet af mennesket. Med afsæt i Giddens strukturationsteori, som betegner virkeligheden objektiv og subjektiv samtidig, afviser Orlikowski, at teknologi kan defineres udelukkende objektiv eller subjektiv (Orlikowski, 1992). Dette vil sige, at teknologi har en dualistisk natur, og den påvirker og bliver påvirket af mennesket. Derfor kan teknologi både skabes, ændres og påvirkes af mennesket, samtidig med at den medierer og påvirker interaktionen mennesker og mennesker og artefakter imellem (Orlikowski, 1992).

Antallet af strukturationelle modeller for teknologibegrebet er ifølge Orlikowski steget (Orlikowski, 2000). Alligevel har diskursen indenfor organisatoriske studier været domineret af modeller, som enten er tekno- eller humancentrerede (Orlikowski, 2000). Disse strukturationelle modeller deles i tre forskellige perspektiver: teknologi set som en *absent presence*, *exogenous force* og *emergent process* (Orlikowski, 2010).

Det første perspektiv, *absente presence*, kendetegnes ved, at det prioriterer rollen som mennesker og sociale strukturer har i organisationer, imens teknologi er fraværende i disse studier og ikke bliver nævnt eller set som en kraft, der har indflydelse på organisationer (Orlikowski, 2010).

Det andet perspektiv, *exogenous force*, ser teknologi som en drivkraft, som er uafhængig af mennesket, og som har en direkte påvirkning på mennesket og organisatoriske strukturer (Orlikowski, 2010). Teknologi har ontologisk prioritet, og derfor er dette perspektiv ikke interesseret i at undersøge rollen, som menneskets agentur har i forhold til udvikling af teknologi (Orlikowski, 2010).

Det tredje perspektiv, *emergent process*, påstår, at teknologi er resultatet af den kontinuerlige interaktion af menneskets handlinger, valg, sociale fortællinger og institutionelle rammer (Orlikowski, 2010). Teknologien er i dette perspektiv defineret som et socialt produkt, som er skabt i en specifik historisk og kulturel kontekst, og som derfor skal forstås via det system af værdi, som er specifik til konteksten, den er blevet skabt i (Orlikowski, 2010).

Kritikken rettet mod disse perspektiver drejer sig om, at ved at give ontologisk prioritet enten til mennesket eller teknologien, udelukkes der faktorer, som har betydning for en organisation. Forskere, som ser teknologi som en *exogenous force*, har været kritiseret, fordi de

overser, abstraherer eller tager rollerne som design, udvikling og anvendelse af teknologi har for organisationen for givet (Orlikowski, 2010). På den anden side vil et perspektiv som udelukkende fokuserer på menneskets fortolkning og sociale handlinger undlade at se rollen, som tekniske egenskaber, affordances og andre evner/kapaciteter, som er udviklet i specifikke teknologier, har i organisationer.

Et perspektiv, som betragter den gensidige påvirkning mennesker, organisatoriske forhold og teknologier imellem er, som Orlikowski observerer, mere jævnlige møder i dag (Orlikowski, 2000). Dette kan være resultatet af, at teknologiens påvirkning er mere indlysende i dag, hvor interaktionen mennesker igennem er medieret i høj grad af teknologier, og hvor vi i højere grad er afhængige af teknologier for at udføre vores arbejdsopgaver og for at samarbejde med kollegaer. Ifølge Orlikowski er hvert af de ovenstående perspektiver blinde over for, hvad de andre perspektiver har at tilbyde, og derfor er der behov for et alternativt perspektiv, som formår at undersøge rollen som mennesker, teknologier og organisatoriske strukturelle forhold og dynamikken imellem disse elementer har i et organisatorisk liv.

Vi finder det relevant at undersøge, hvordan teknologi anses og bruges i læringscentret, da teknologien bruges til at dele viden på tværs af organisationen, som er læringscentrets formål.

### 2.3.1 Teknologi-i-praksis

Det fjerde perspektiv, *teknologi-i-praksis*, fokuserer på, hvad mennesker *gør* med teknologier i organisationer (Orlikowski, 2000). I denne forstand bliver det relevant for studiet at fokusere på, hvordan medarbejderne anvender teknologi i praksis, da det giver bedre indsigt i IT-processerne, end hvis der analyseres på forlagte planer om journalsystemet. Med andre ord er der forskel på det, der sker i virkeligheden og en organisationens planer (Hoadley & Lamos, 2012; Hofman & Orlikowski, 1997). Måden man skal håndtere udfordringer bliver som regel planlagt, men i praksis er forandringerne håndteret ad-hoc, hvilket vil sige, at medarbejderen gør det, der skal til for at håndtere udfordringerne (Hoadley & Lamos, 2012). Teknologi set i praksis har et relationelt fokus, da mennesker, teknologier og strukturelle forhold er tæt forbundet, og de påvirker hinanden. Central for viden i en organisatorisk kontekst er, at der er fokus på *gøren* og praksisser mennesker og teknologier imellem (Orlikowski, 2000).

Begrebet teknologi-i-praksis inspireres blandt andet fra Donald A. Schöns begreb *reflective practitioner*, som har introduceret begreberne *knowing-in-action*, *reflection-in-action* og *knowing-in-practice* (Savolainen, 2009; Schön, 1983). Viden findes i menneskets

handlinger, idet mennesket handler uden nødvendigvis at kunne forholde sig diskursivt til egne handlinger (Savolainen, 2009; Schön, 1983). I denne forstand kan man sige, at en del af handlingerne i organisatoriske processer sker udenfor og på trods af de planer, der lægges i planlægningsfasen. Derfor synes det relevant at undersøge, hvordan brugen af teknologier planlægges, men også hvordan teknologier faktisk bruges i praksis, som relaterer sig til studiets undersøgelsesspørgsmål: 'Hvilken praksis er der for brug af teknologi i et kommunalt center, hvor forskellige organisatoriske enheder indgår?'

## 2.4 Vidensbegrebet: organisatorisk knowledge og organisatorisk knowing

Vi finder det interessant for studiet at undersøge, hvilket perspektiv på viden der arbejdes med i det kommunale læringscentret, da perspektivet på viden kan have betydning for formålet med læringscentret, som er vidensdeling. Teoretisk tages der afsæt i Wanda Orlikowskis arbejde med vidensdeling. Vi finder at ved at skelne mellem forskellige perspektiver på viden opnås en bedre forståelse over den organisatoriske vidensdeling og de konsekvenser, som disse perspektiver kan føre med sig. Afsnittet fremmer det teoretiske arbejde med studiets andet undersøgelsesspørgsmål: 'Hvilke perspektiver på viden arbejdes der med i et kommunalt center, hvor forskellige organisatoriske enheder indgår?'

Det ene perspektiv har fokus på strukturelle forhold og ser viden som en størrelse, som kan overføres fra individ til individ, organisation til organisation. Det andet perspektiv tager afsæt i praksisteori, hvor viden forstås som en del af menneskets praksisser.

Da begreberne *knowledge* og *knowing* begge oversættes til ordet 'viden' på dansk, har vi valgt at referere til de engelske begreber *knowledge* og *knowing*, som de bliver brugt af Wanda Orlikowski. Orlikowskis fokus på begrebet *organisatorisk knowing* er funderet i Anthony Giddens sociologiske værk (1984), Jean Laves antropologiske studier (1998), Edwin Hutchins (1991, 1995) og Lucy A. Suchman (1987) - teoretikere, som ser mennesket værende målrettet og refleksiv angående egne og andres strøm af handlinger og konteksten disse handlinger bliver sammensat i (Orlikowski, 2002). Dette perspektiv er ifølge Orlikowski opstået som reaktion på det første perspektiv beskrevet her, organisatoriske *knowledge* (Feldman & Orlikowski, 2011).

### 2.4.1 Organisatorisk viden med afsæt i begrebet knowledge

Det første perspektiv, *organisatorisk knowledge*, er repræsenteret af organisatoriske teorier, som har fokus på strukturelle forhold, og som ifølge Martha S. Feldman og Orlikowski forsømmer rollen, som mennesket har i forhold til organisatorisk vidensdeling (Feldman & Orlikowski, 2011). I dette perspektiv bliver viden beskrevet som et objekt, som kan indfanges, gemmes og overføres i en anden kontekst eller gives videre til en anden: “[...] a thing (to be captured, stored, transmitted, etc.) or a disposition (whether individual or collective)” (Orlikowski, 2002, s. 250). Viden betegnes som ‘noget’, der eksisterer i sig selv og uafhængigt af mennesket, som har skabt den: “[...] a view of knowledge as separate entity, static property, or stable disposition embedded in practice” (Orlikowski, 2002, s. 250). Ud fra dette perspektiv bliver organisatorisk viden noget, som er let at overføre i andre kontekster, så længe man formår at ‘indfange’ den viden, der skal overføres.

### 2.4.2 Organisatorisk viden med afsæt i begrebet knowing

Det andet perspektiv, *organisatorisk knowing*, har udviklet sig som en reaktion på det første perspektiv, organisatorisk knowledge (Feldman & Orlikowski, 2011). Effektivitet i forhold til organisatorisk vidensdeling opnås, når medarbejderen er et refleksivt og formålsorienteret menneske (Orlikowski, 2002). Mennesket har derfor en afgørende rolle i dette perspektiv, da viden opstår, når mennesket engagerer sig i aktiviteter. Viden kan derfor ikke adskilles fra mennesket, og viden eksisterer i menneskets hverdagspraksis. Viden bliver her tæt forbundet med begrebet *kompetencer*, som ikke kan overføres, men opnås af det enkelte individ. Dette perspektiv på organisatorisk viden er oftest mødt i praksisfællesskaber, hvor mennesker arbejder sammen, har lignede arbejdsgange og lærer af hinanden gennem deres praksis (Orlikowski, 2002; Brown & Duguid, 1998). Derfor bliver det besværligt at overføre viden fra en kontekst til en anden kontekst, hvis ikke den menneskelige faktor tænkes ind. Med andre ord bliver det relevant at undersøge, hvilken rolle viden, praksis og medarbejderen spiller i forhold til vidensdeling - især i en kontekst, hvor der deles viden på tværs af afdelinger og faggrupper.

Vi finder, at de to perspektiver supplerer hinanden. Både en knowledge og en knowing tilgang til vidensbegrebet kan engageres i arbejdet med organisatorisk viden, da begge tilgange kan bidrage til organisationen. En tilgang med afsæt i knowledge kan bruges i forhold til implementering af forandringsprocesser, hvor alle medarbejderne skal være opdateret med seneste nyt. Fordelen er, at man kan sikre, at alle medarbejderen modtager den nyeste viden. Ulempen ved dette perspektiv er, at det ikke sikrer, at medarbejderne forholder sig aktive til

den viden, de har modtaget, og at de tager den til sig. Derimod har en tilgang med afsæt i knowing fokus på formålsorienterede og reflekterende medarbejdere, som er engageret i organisationen, og hvis viden omsættes i praksis i hverdagen. Det kan dog være udfordrende at dele viden på tværs af afdelinger og faggrupper, hvis medarbejderne ikke deler en fælles arbejdspraksis.

## 2.5 Kompetence

Kompetencebegrebet defineres for at fremme det teoretiske arbejde med den enkelte medarbejders læring og udvikling. Herunder er kompetenceudvikling defineret som en relationel størrelse, hvilket vil sige, at rammerne for udvikling er i relationen med de andre medarbejdere.

I litteraturen indenfor professionel kompetenceudvikling skelnes der mellem to paradigmer (Lindberg & Rantatalo, 2015):

1. 'Entity-baseret'
2. 'Fortolkende-relationel'

Et 'entity-baseret' perspektiv definerer kompetencer som "[...] individuelle ressourcer, der inkluderer motiver, træk, færdigheder, aspekter af selvbillede eller viden, der anvendes under arbejdet, og som genererer et vist præstationsniveau" (Lindberg & Rantatalo, 2015, s. 562-563). Perspektivet dominerer i litteraturen angående professionelle kompetencer, hvor kompetencer bliver defineret som personlige egenskaber, som individet har tilegnet sig over tid (Lindberg & Rantatalo, 2015). Dette perspektiv har dog været kritiseret for at underminere betydningen af erfaringer, forståelse, handling og rollen som praksis har i definitionen af professionelle kompetencer (Lindberg & Rantatalo, 2015).

I et fortolkende-relationelt perspektiv bliver kompetencebegrebet defineret i relation til konteksten individet handler i (Lindberg & Rantatalo, 2015). Kompetencer er ikke en ressource, som individet har eller bærer med sig, heller ikke noget som kommer i eksistens som resultat af udefrakommende faktorer. Kompetencer er i dette perspektiv en evne, som kommer i eksistens i handling (Lindberg & Rantatalo, 2015). Den professionelle skal dog have viden om det, der arbejdes med (Lindberg & Rantatalo, 2015). I den forstand taler vi om en ustabil og en

åben konstruktion, da individets ydeevne ikke er ens på tværs af de kontekster, individet engagerer sig i.

I det første perspektiv er der mere fokus på de egenskaber, som individet kendetegner sig igennem, hvor der i det andet perspektiv er fokus på interaktion, individkontekst og de forhold, som afslører og muliggør forskellige kompetencer hos individet.

Ifølge Bjarne Wahlgren og Knud Illeris består kompetencebegrebet af tre grundlæggende elementer: *færdigheder*, *viden* og *holdninger* (Wahlgren, 2010; Illeris, 2011). *Viden* omhandler individets indsigt i, hvordan forhold er, og hvordan ting hænger sammen. *Færdigheder* omhandler evnen til at udføre en bestemt handling. Når man udvikler sine færdigheder, bliver man bedre til at udføre en handling, til at gøre noget. *Holdninger* omhandler individets værdier og vurderinger angående, hvad der er rigtigt og forkert.

I et fortolkende-relationelt paradigme kommer kompetencer i eksistens i handling. Denne tilgang til læring og kompetenceudvikling bliver nærmere set som “en kunst, ikke en metode” og bliver bedst beskrevet af det udsagn som John Dewey kom til at stå for: “Learning by doing” eller erfaringspædagogik (Schön, 2001, s. 34). I relationen til dette studie positioneres der i forhold til dette paradigme.

## 2.6 Top-down, bottom-up og horisontal vidensdeling

I dette afsnit beskriver vi tre perspektiver på organisatorisk vidensdeling: top-down, bottom-up og horisontal vidensdeling. Disse perspektiver bruges til overordnet set at analysere, hvem der er ansvarlig for at dele viden, og hvilken rolle frontmedarbejderen og især superbrugerne spiller i forhold til vidensdeling. Formålet er at analysere, hvordan der organiseres vidensdeling i organisationen.

Det organisatoriske *knowledge* begreb ser vi som passende i et top-down perspektiv, hvor organisationen bruger ressourcer på at identificere, beskrive og dele den viden, som organisationen er interesseret i at videregive til resten af medarbejderne. Ikujiro Nonaka og Kazuo Takeuchi ser denne form for ledelse som en traditionel hierarkisk ledelsesform, hvor informationen strømmer fra toppen til bunden af pyramiden, der derefter udvikler koncepterne og implementerer dem 'top-down' (Nonaka & Takeuchi, 2016). Et top-down perspektiv på vidensdeling kan være nødvendigt, når en organisation består af mange medarbejdere, som arbejder mod et fælles formål, og hvor den fælles praksis skal leve op til lovgivning, politiske

mål og regler. Et top-down perspektiv kan også være med til at sikre, at ressourcerne udnyttes effektivt, og at alle medarbejderne vil de organisatoriske forandringer, som organisationen muligvis gennemgår (Mom, Van Den Bosch & Volberda, 2007). Den viden, der bliver 'indfanget' og videregivet til medarbejderne, skal være aktuel, relevant og kunne forudsige og svare på alle typer problematikker, som medarbejderne kan opleve og søge hjælp i forhold til.

Jo større organisationen er, desto sværere kan det være at identificere, beskrive og dele viden, som imødekommer de små og store problematikker for medarbejderne i bunden af den hierarkiske pyramide. Bottom-up vidensdeling kan derfor være med til at informere toppen af pyramiden angående medarbejdernes udfordringer og behov. Et bottom-up perspektiv betegner den viden, som bliver udviklet i de lavere hierarkiske niveauer i organisationen, og som bliver delt med opad i organisationen (Mom, Van Den Bosch & Volberda, 2007). Tidligere undersøgelser viser, at bottom-up vidensdeling kan bidrage til en bedre forståelse af brugen af teknologier, produkter, processer, brugernes behov osv. (Mom, Van Den Bosch, & Volberda 2007).

Top-down og bottom-up vidensdeling modsiger hinanden (Nonaka & Takeuchi, 2016). Dog har de også fælles elementer. Begge perspektiver ser viden som noget, som kan indfanges, beskrives og deles mellem de forskellige hierarkiske niveauer i en organisation. Opgaven for begge perspektiver er derfor at beskrive aktuel og relevant viden for resten af organisationen. Selvom det kan være et omfattende arbejde at identificere, beskrive og dele viden, er det ikke altid det, som repræsenterer den største udfordring for en 'top-down organisatorisk *knowledge sharing*' eller et 'bottom-up' perspektiv. At medarbejderen får udleveret informationer eksempelvis via brochurer, nyhedsbrev, arbejdsgangsbeskrivelser er ikke ensbetydende med at medarbejderen udvikler kompetencer. I et praksisteoretisk perspektiv kan kompetencer udvikles i relationen mennesker imellem. Derfor er der fokus på samarbejde og kommunikation medarbejderne imellem. Her bliver det relevant at indtænke et horisontalt perspektiv på vidensdeling. Horisontal vidensdeling betegner den viden, som deles mellem medarbejdere, som arbejder på samme hierarkiske niveau (Mom, Van Den Bosch, & Volberda, 2007). Medarbejderen er en central faktor, og derfor er det vigtigt, at medarbejderen er villig til at dele viden med sine arbejdskolleger, samt at den har en interesse i teknologien, der deles viden om. Fordelen i et horisontalt perspektiv er, at viden parres med praksis, og i den forstand kan medarbejderen både forklare hvordan arbejdsgange udføres, men også udføre dem i praksis. I et praksisteoretisk perspektiv vil det betyde, at jo flere medarbejdere der er villige til at omsætte



viden i praksis og dele den viden med andre, jo større er chancen for, at der udvikles nye praksisser. I studiet er vi derfor interesseret i at undersøge rollen, som medarbejderen spiller i forhold til andre medarbejders læring, samt hvordan og hvis der organiseres horisontal vidensdeling i organisationen. Vi forbinder denne form for vidensdeling med Orlikowskis organisatorisk *knowing*, da både horisontal vidensdeling og organisatorisk knowing har fokus på, at mennesket er reflekterende, aktiv og central for den organisatoriske vidensdeling. Samtidig fungerer begge begreber i kontekster, hvor mennesker arbejder sammen, har lignede arbejdsgange og lærer af hinanden gennem deres praksis.

### 3. Metodologi og metode

Metodologien og konsekvenserne af disse valg præsenteres i de følgende afsnit. Først præsenteres den metodologiske inspiration, hvilket er participatorisk design. Efterfølgende udlægges studiets metode herunder semistruktureret interview, det empiriske felt, præsentation af empirien, empirisk bearbejdningsmetode samt etiske overvejelser.

#### 3.1 Participatorisk design

Dette studie tager metodologisk inspiration fra *Participatorisk Design* i forbindelse med at udvikle et IT-design, der kan understøtte vidensdeling på tværs af organisatoriske enheder. Participatorisk Design er en skandinavisk tilgang til forskning og design, der involverer brugerne, som i dette tilfælde er de givne medarbejdere tilknyttet læringscenteret, i hele designprocessen (Erling Bjögvinnsson, Pelle Ehn & Per-Anders Hillgren, 2012; Bødker & Kyng, 2018; Steen, Kuijt-Evers & Klok, 2007; Spinuzzi, 2005). I Participatorisk Design er samarbejdet i forbindelse med undersøgelse og design i fokus. Brugere anses som eksperter, dem der ved bedst om egen praksis, hvorfor de inddrages i et forsøg på at undersøge og forstå explicit og implicit viden om praksis. Dette skal bidrage til at identificere udfordringer i praksis samt udvikling af et produkt med brugerne for øje (Bjögvinnsson, Ehn & Hillgren, 2012; Steen, Kuijt-Evers & Klok, 2007; Clay Spinuzzi, 2005). Metodisk betyder dette, at metoder såsom interview, observationer og analyser af artefakter kan benyttes (Spinuzzi, 2005), hvor dette studie benytter sig af førstnævnte – ikke mindst grundet begrænsede muligheder for ageren i det empiriske felt grundet Covid-19. Disse metoder går desuden i tråd med det praksisteoretiske perspektiv for studiet i undersøgelsen af det empiriske felts praksisser (jf afsnit 2.2). Uagtet valgte metoder benyttes disse til, i en iterativ proces, at konstruere et design i samarbejde med brugerne (Spinuzzi, 2005).

Participatorisk design orienterer sig mod brugeren, hvilket er relevant set i forhold til studiets videnskabsteoretiske ståsted, socialkonstruktivismen, da viden og erfaringer ud fra dette perspektiv tænkes at skabes i det sociale (Bjögvinnsson, Ehn & Hillgren, 2012; Steen, Kuijt-Evers & Klok, 2007, Holm, 2011; Gergen, 1999; Wittgenstein, 1994). Potentielle udfordringer og muligheder i praksis og for et givent design må derfor findes på baggrund af det sociale, hvorfor det praksisteoretiske afsæt er relevant i denne sammenhæng. Brugerinddragelsen og undersøgelsen af praksis er søgt gjort gennem fire semistrukturerede interviews. Disse kan findes i bilag 6-9. En analyse af den genererede empiri med

udgangspunkt i det teoretiske rammeværk udmønter sig i designanbefalingerne for studiets produkt. Designanbefalingerne omsættes til produktidéer via et konceptuelt og et konkret design i et forsøg på at efterkomme designanbefalingerne for studiets IT-design (Preece, Rogers & Sharp, 2015). Således beskrives intentionen og brugen af IT-designet, men også idéer for fysiske og visuelle elementer udfoldes via designanbefalingerne og begreberne *perceived affordance* samt *fysisk, logisk og kulturel begrænsning*. Disse designbegreber inddrages i sammenhæng med analysen, således at de ikke står alene, men bruges med praksis og brugeren in mente. Efterfølgende udvikles en prototype, der evalueres på ved at inddrage en bruger (se afsnit 5.4 for uddybning af evalueringsmetode), for at der i samarbejde med denne kan arbejdes på et redesign til en eventuel næste iteration af prototypen.

## 3.2 Kvalitative metoder

Da studiet er positioneret således, at viden ses som værende noget, der skabes løbende i det sociale, er en kvalitativ metode relevant at benytte, hvorfor den kvalitative metode *semistruktureret interview* bruges i dette projekt med henblik på at generere empiri. I det følgende afsnit udfoldes metoden og brugen af denne i studiet.

### 3.2.1 Semistruktureret interview

Det semistrukturerede interview bruges som kvalitativ metode til at undersøge de forståelser, den verden og kompleksitet, som den interviewede møder til hverdag (Justesen & Mik Meyer, 2010; Kvale & Brinkmann, 2015). For at give et indblik i den interviewedes oplevelser af verden tilstræber interviewereren at tilegne sig en detaljerig og alsidig fremstilling af denne fra den interviewede med intention om at lave en nuanceret beskrivelse af oplevelsen (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette fordrer også en åben tilgang til interviewet, der jævner rum til at udforske, hvad den interviewede giver udtryk for, i stedet for at der opereres med fastlåste kategorier og fortolkninger fra start (Kvale & Brinkmann, 2015).

Forud for det semistrukturerede interview foretages, udarbejdes der et informationsbrev og en samtykkeerklæring, hvilket kan ses i Bilag 2 og 3. Derudover laves der en interviewguide med forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål (Tanggaard & Brinkmann, 2015a). Interviewguiden findes i Bilag 4. Forskningsspørgsmål er spørgsmål, der søger forklaringer og desuden er tilpasset interviewereren, hvilket skaber rum for et komplekst sprogbrug. Interviewspørgsmål skal være klart formulerede og tilpasset til den interviewedes verden og er

typisk af beskrivende karakter (Tanggaard & Brinkmann, 2015a; Kvale & Brinkmann, 2015). Den åbne tilgang i et semistruktureret interview giver mulighed for at fravige den forberedte interviewguide i noget tid, såfremt noget findes interessant og relevant at undersøge nærmere, men som vil kræve andre spørgsmål (Tanggaard & Brinkmann, 2015a).

Et skriftligt samtykke muliggør, at interviewet kan optages som lyd- og videofil, hvilket danner baggrund for transskription og analyse senere hen i forløbet. Når et interview nedfældes på skrift, vil der med sandsynlighed gå information tabt, hvorfor udarbejdelsen af transskriptionerne er gjort konsistent og præcist for at mindske dette tab (Tanggaard & Brinkmann, 2015a). Lyde som 'eh' er dog ikke blevet transskriberet, da det vurderes ikke at påvirke meningen af, hvad interviewpersonerne siger.

Det semistrukturerede interview er udført som online interview via Microsoft Teams, hvilket både er relevant og nødvendigt for både projektgruppens medlemmer og informanterne, da det muliggør kommunikation over store distancer (Kvale & Brinkmann, 2015). Udover gængse hensyn til ressourcer, er det i høj grad relevant at foretage interviewene online, da projektet udarbejdes under det, der betegnes som Covid-19 Pandemien. Ved disse interview er både video og lyd slået til, således at gestikken og mimikken hos de involverede kan observeres, og stemningen på den måde kan blive mere tryk. Forud for interviewene er der aftalt en tidsramme for længden af interviewet, så interviewerens har tid til at spørge dybdegående, og at parterne kan afsætte, hvad der påtænkes at være den rette mængde tid.

### 3.3 Empirisk felt

I dette afsnit udfoldes konteksten for empirien, således af der efterfølgende kan identificeres og analysere eventuelle udfordringer og muligheder. Viden om det empiriske felt er opnået via den genererede empiri, men også gennem det ene projektmedlem da dette medlem har arbejdet som studentemedarbejder i organisationen. Derudover er der brugt dokumentanalyse, der dog ikke henvises til af hensyn til anonymisering af den pågældende kommune.

#### 3.3.1 Case

I en Ældre- og Handicapforvaltning i en dansk kommune har henholdsvis afdelingerne Ældre- og Sundhed og Handicap udskiftet de tidligere dokumentationssystemer, KMD EKJ og KMD Care, med et nyere journalsystem, Cura. Cura muliggør, at myndighederne kan dele relevante oplysninger med hinanden og automatisere sagsgange (Systematic, u.å.). Cura gør det muligt

for myndigheder og udfører - her forstået som afdelingerne der leverer ydelser til borgeren - at samarbejde på tværs af IT-systemer med fælles principper og retningslinjer, som beskriver, hvordan data hentes og anvendes fra hinandens IT-systemer (Regeringen, Landsforening, & Regioner, 2016). Journalsystemet er blevet implementeret i forvaltningens to afdelinger. Implementeringen foregik delvis forskudt i de to afdelinger i 2017-2019. Samarbejdet mellem medarbejdere på tværs af de organisatoriske enheder kan dog stadigvæk være forankret i tidligere strukturelle forhold og arbejdsmiljøer. Dette viser sig i afdelingernes erfaringer med implementeringen af journalsystemet, og hvordan afdelingerne på forskellig vis arbejder med vidensdeling i forvaltningen angående Cura. På trods af at afdelingerne har arbejdet forskelligt med implementering, er det dog stadig organisationens plan at drage nytte af et samarbejde på tværs af afdelingerne i den videre implementering af det Cura (Interview 1, 25.06.20; Interview 2, 26.06.20, Interview 3, 06.07.20, Interview 4, 06.07.20). Ønsket om at fremme samarbejdet mellem de to afdelinger har været medvirkende katalysator for at ville skabe et fælles tværorganisatorisk læringscenter for de to afdelinger, hvis opstart har været planlagt til første kvartal af 2020. Læringscenteret har til formål i et tværgående samarbejde at klæde Ældre- og Handicapforvaltningens medarbejdere på til at realisere potentialerne i Cura journalsystemet, og der eksisterer et ønske om at arbejde mere ensrettet med vidensdeling. I denne forbindelse skal læringscentret gentænke lærings- og undervisningsaktiviteterne og dets brug af forvaltningens IT-løsninger med henblik på at videre kvalificere frontmedarbejdernes arbejdsgange.

I takt med at Covid-19 markant har påvirket måden medarbejderne i forvaltningen kan samarbejde, er der opstået flere udfordringer på vejen for samarbejdet mellem de to afdelinger. Samtidig er behovet for et læringscenter, som kan overtage opgaverne vedrørende digital undervisning og vidensdeling større (Interview 1, 25.06.20). Opstarten af læringscentret er blevet udskudt grundet Covid-19, men i de to afdelinger er der startet forskellige initiativer. Handicapafdelingen har sat en række aktiviteter i gang, som omhandler digital vidensdeling (Interview 1, 25.06.20). Ældre- og Sundhedsafdelingen har fokus på sidemandsoplæring og er i planlægningsfasen angående digital undervisning (Interview 4, 06.07.20).

Den primære målgruppe er journalsystemets projektmedarbejdere i forvaltningen, da disse medarbejdere organiserer den tværorganisatoriske vidensdeling, som er i fokus i studiet. Journalsystemets projektmedarbejdere er administrative medarbejdere, der arbejder med implementering af journalsystemet i de to afdelinger. På de to afdelinger er der blevet arbejdet

med vidensdeling ved hjælp af en undervisnings- og læringsstruktur, som involverer tre forskellige IT-løsninger med et fælles mål om at dele viden på tværs af organisationen (Interview 1, 25.06.20). Den sekundære målgruppe er frontmedarbejderne, som dokumenterer i journalsystemet og benytter sig af disse IT-løsninger som hjælp til dokumentationsopgaver. Disse IT-løsninger er fælles for de to afdelinger.

### 3.3.2 Cura - et tværorganisatorisk journalsystem

Journalsystemet Cura bruges af op til 6500+ medarbejdere i Ældre- og Handicapforvaltningen for at dokumentere deres arbejde med borgeren (Interview 1, 25.06.20). Denne omskiftning fra KMD EKJ og Care til Cura er grunden til at forvaltningens organisatoriske enheder samles i et fælles kommunalt læringscenter. Idet der arbejdes med vidensdeling på tværs af organisatoriske enheder, indebærer denne omskiftning dybere organisatoriske forandringer som involverer digitaliseringsprocesser.

Cura løsningen er ment til at gøre en kompleks og travl hverdag mere håndterbar for medarbejderne og samtidig sikre, at alle medarbejdere arbejder ud fra samme metoder og arbejdsgangsbeskrivelser (Systematic, u.å.). Cura er blevet implementeret i to overordnede moduler: Cura Omsorg i Ældre- og Sundhedsafdelingen og Cura Social i Handicapafdelingen. Modulerne Cura Omsorg og Cura Social er en del af Columna Cura - et tilbud som retter sig mod medarbejdere indenfor sundheds-, omsorgs- og socialområdet såsom SOSU-hjælpere og -assistenter, sygeplejerske, ergoterapeuter, fysioterapeuter, diætister, administrativt personale og borgerne (Rasmussen & Thiel, u.å.). Cura Omsorg er blevet tilpasset til den generiske procesbeskrivelse beskrevet i Fælles Sprog III (FSIII), hvor Cura Social er blevet tilpasset til metoderne Voksenudredningsmetoden (VUM) og Viden og Refleksion af Praksis (VRAP), samt en tredje dokumentationsmetode, der her bliver anonymiseret. Columna Cura er udviklet af virksomheden Systematic i samarbejde med flere danske kommuner. Løsningen sælges til kommuner, og i nogle tilfælde bliver løsningen videreudviklet i samspil med kommunerne for at tilpasse værktøjet til de specifikke behov, som et område kan have. Det er tilfældet for kommunen i dette studie, som har været med til at konfigurere systemet til Ældre- og Sundhed- og Handicap (Rasmussen & Thiel, u.å.).

På trods af at de to afdelinger arbejder med forskellige dokumentationsmetoder, følger dokumentationsopgaverne samme lovgivning og en lignende procesmodel. Det vil sige, at en majoritet af arbejdsgange er fælles på tværs af de to afdelinger.

### 3.3.3 Forskelle i måden der arbejdes med vidensdeling i de to afdelinger

#### 1. Fagroller

En af de største forskelle i måden de to afdelinger arbejder med vidensdeling på er med hensyn til kategorisering af fagroller. Begge afdelinger har ca. 20 til 30 forskellige fagroller. Ældre- og Sundhedsafdelingen har valgt at sammensætte specifikke arbejds gange med specifikke fagroller. Resultatet er, at arbejds gangene i afdelingen bliver opdelt i 40-50 forskellige fagroller. Handicapafdelingen har valgt at dele arbejds gangene op i overordnede kategorier for fagroller (Interview 1, 25.06.20). Resultatet er, at der arbejdes med fem overordnede fagroller, som alle medarbejderne skal kunne genkende sig i. Forskellen i faggrupper og fagroller har medført, at undervisningen af frontmedarbejderne, dvs. dem som dokumenterer direkte i journalsystemet, i de to afdelinger er blevet udviklet og organiseret forskelligt. Dette viser sig også idet, der er forskelligheder i måden, hvorpå de to afdelinger har prioriteret ressourcerne i forhold til undervisning af frontmedarbejdere (Interview 1, 25.06.20; Interview 2, 26.06.20; Interview 3, 06.07.20; Interview 4, 06.07.20).

#### 2. Brug af superbrugere

Begge afdelinger har valgt at bruge superbrugere i implementeringsfasen til undervisning af frontmedarbejdere. Imens Handicapafdelingen har valgt at forlænge superbrugernes involvering i forskellige aktiviteter efter implementeringen, har Ældre- og Sundhedsafdelingen henlagt superbrugernes involvering, efter at Cura Omsorg var blevet implementeret (Interview 1, 25.06.20; Interview 2, 26.06.20; Interview 3, 06.07.20; Interview 4, 06.07.20)

#### 3. Design af IT-løsninger

De to afdelinger har designet de IT-løsninger, frontmedarbejderne skal bruge til dokumentation i Cura, forskelligt. Der er tale om følgende IT-løsninger:

##### 1. IT-løsning nr. 1

Formålet er på et overordnet niveau at formidle forvaltningens fortolkning af gældende lovgivning.

2. IT-løsning nr. 2

Formålet er at dele viden ved hjælp af digitale læringspakker.

3. IT-løsning nr. 3

Løsningen fungerer som en wiki side, hvilket vil sige, at medarbejderen kan benytte sig af et søgefelt til at finde viden omkring de specifikke arbejdsgange, de har brug for.

Tabel 1

*Forskelligheder mht. Ældre- og Handicapafdelinger og implementering af Cura*

<b>Afdeling</b>	Ældre- og Sundhed	Handicap
<b>Tidligere journalsystem</b>	KMD CARE	KMD EKJ
<b>Nuværende journalsystem</b>	Cura Omsorg	Cura Social
<b>Lovgivning</b>	Sundhedsloven	Service-loven og Sundhedsloven
<b>Dokumentationsmetoder</b>	FSIII	VUM, VRAP og dokumentationsmetode nr. 3 (anonymiseret)
<b>Faggrupper (frontmedarbejder)</b>	Overvejende sundhedsfagligt personale	Overvejende pædagogisk personale
<b>Rollefordeling</b>	Arbejdsgangen bliver fordelt til op til 40-50 fagroller	Arbejdsgangene bliver fordelt til ca fem fagroller



<b>Detaljeringsgraden iht. arbejds gange i Cura</b>	Høj	Lav
	Superbrugernes involvering i undervisningsaktiviteter er langsomt blevet afsluttet.	Superbrugernes involvering i forskellige aktiviteter angående vidensdeling er blevet forlænget.

### 3.3.4 Samarbejdet på tværs af afdelinger

På trods af at de to afdelinger adskiller sig på mange forskellige punkter, så eksisterer der et ønske om, at de to afdelinger kan samarbejde i forhold til vidensdeling og at gøre vidensdelingprocessen mere ensrettet, da dette kan være ressourcebesparende og muligvis kvalificere de undervisnings- og læringsaktiviteter, som bliver tilbudt til medarbejderen.

Samtidig har de to afdelinger nogle fælles elementer, som de skal arbejde med

- De IT-løsninger som afdelingerne bruger er fælles;
- Arbejdsgangene følger lignede procesmodeller, som gør, at en majoritet af arbejds gange er fælles;
- Der kan være et tværgående arbejde i de to afdelinger, hvor forskellige fagpersoner dokumenterer på samme borger.

Tabel 2

*Fælles elementer for Ældre- og Handicaps afdelinger mht. implementering af Cura*

<b>Fælles kategorier for de to afdelinger</b>	<b>Ældre- og Sundhed Handicap</b>	<b>Betydning</b>
<b>Direktion</b>	Forvaltningsstrategi	Lovgivning. Kommunikation Økonomi
<b>IT &amp; Digitalisering</b>	IT-løsninger som bruges af frontmedarbejderen som hjælp mht. dokumentationsopgaver	Cura Journalsystemet IT-løsning nr. 1 (anonymiseret) IT-løsning nr. 2 (anonymiseret) IT-løsning nr. 3 (anonymiseret)
<b>Beslutningsforum</b>	Tværgående beslutningsforum for udviklingsønsker og beslutninger angående arbejdsgange i Cura	CBF
<b>Læringscenter</b>	Undervisningsstrategi	Klasseværelsesundervisning E-læring Sidemandsoplæring
<b>Metoder</b>	Generisk procesmodel	FSIII VUM/VRAP

### 3.4 Empiri

Studiet udføres på baggrund af projektgruppens agenda – et speciale med udgangspunkt og undren i det empiriske felt – hvilket sætter sit aftryk i empirigenereringen (Tanggaard & Brinkmann, 2015a; Tanggaard & Brinkmann, 2015b). Dette nævnes for at skabe transparens for studiet, da det antages, at erfaringer og viden ikke fuldstændigt kan fralægges i arbejdet med studiet. Projektgruppen består af to medlemmer, hvoraf det ene medlem har været ansat som studentermedhjælper i organisationen. Derfor har dette medlem viden om organisationen samt kollegiale forhold, hvilket har den konsekvens, at den givne viden bliver medkonstrueret undervejs i interviewene og giver begge projektmedlemmer indsigt i organisation (Kvale & Brinkmann, 2015).

Undersøgelsen tager afsæt i emner af interesse for praksisteori såsom viden, organisationer og magt (Schatzki, 2016). Formålet for studiet er i overensstemmelse med en praksisteoretisk tilgang til videnskab i den forstand, at der ikke blot ønskes at beskrive og forklare praksisser, men også at forstå og fortolke dem (Schatzki, 2016). I denne henseende er intentionen med dette interview at fortolke, forstå og forklare den organisatoriske vidensdeling i læringscentret og herunder brugen af teknologi. Denne forståelse og fortolkning har ligeledes til sigte at understøtte udviklingen af det IT-design, der udarbejdes i studiet. Derudover er der fra et praksisteoretisk perspektiv interesse i, hvordan menneskets handlinger skaber og omdanner en social orden, hvor praksisser er noget som igangsættes af flere individer (Schatzki, 2016). I den henseende er intentionen med interviewet at undersøge, hvordan læringscentrets medarbejdere skaber og omdanner en social orden med deres handlinger, og hvilke praksisser medarbejderne er en del af. For studiet betyder det, at fokus har været på, hvordan medarbejderne sammen skaber de praksisser, som de er en del af, men med øje for at ansvaret for praksisser ikke ligger hos den enkelte medarbejder.

Praksisteori har også haft en indvirkning på interviewguiden i den forstand, at fokus har været på de interviewede personers erfaringer med kommunikation og samarbejde på tværs af forvaltningen og i forhold til teknologier (se Bilag 4 for interviewguide). Det overordnede formål blev derfor at undersøge, hvilke erfaringer medarbejderne har dannet sig med læringscentret, herunder teknologien brugt i læringscentret. Meningen er, at dataen skal gøre det muligt at analysere på måden organisationen faktisk håndterer forskellige situationer i praksis samt understøtte udviklingen af et IT-design. Interviewene er blevet optaget og

transskriberet ad verbatim, som har opsamlet cirka 70 sider rå data. Efter at dataindsamlingen var afsluttet, blev interviewene analyseret.

Da læringscentret er et mødepunkt for flere medarbejdere, som tilhører forskellige afdelinger og praksisser i forvaltningen, er disse praksisser også undersøgt. Andre praksisser, som vedrører økonomi, den øverste ledelse i forvaltningen og frontmedarbejderen bliver ligeledes nævnt i studiet, men dataen om disse praksisser er blevet indsamlet hos projektmedarbejderne i læringscentret. I den forstand er perspektivet til den organisatoriske vidensdeling begrænset til medarbejderne i læringscentret.

Interviewene blev foretaget i uger 26 og 28, 2020. I studiets valg af informanter har vi haft fokus på følgende kriterier: uddannelse, funktion, køn, afdelingerne medarbejderne var tilknyttet til samt deres tilknytning til læringscenteret. Dette har resulteret i interviews med medarbejdere, som er en del af læringscenteret og tidligere har været en del af projektorganisationen i forbindelse med implementeringen af Cura. Disse medarbejdere tilhører forskellige afdelinger i forvaltningen: Ældre- og Sundhed, Handicap og Handicap - Myndighed, hvilket betyder, at der er flere praksisser, som går på tværs af forvaltningen, og som kan have indvirkning på de praksisser, der udvikler sig i læringscenteret.

Den genererede data består af fire interviews af fire medarbejdere. Interviewene har haft fokus på konkrete handlinger, som de interviewede personer har udført i forbindelse med at samarbejde og kommunikere med andre medarbejdere i læringscenteret. Der er derfor blevet spurgt ind til konkrete aktiviteter, som er blevet sat i gang i læringscenteret, frem for eksempelvis læringscentrets værdier, som de bliver beskrevet i personalepolitikken (interviewguide findes i Bilag 4). Antagelsen er, at ved at sætte fokus på de interviewede personers erfaringer og rutiner i læringscentret, genereres der både empiri om konkrete handlinger, men også om uskrevne regler og det ikke-bevidste, som forekommer i de konkrete interaktioner og rutiner. Interviewene starter med at etablere, hvilke praksisser medarbejderen er en del af ved at bede den interviewede om at fortælle om sig selv med fokus på funktion, faggrupper, afdeling, opgaver, fysisk placering i forvaltningen, faglig baggrund m.m. Derudover er der fokus på emner såsom samarbejde, teknologi, praksis, undervisning med henblik på hvad der 'gøres', og hvordan der handles.

Udover de fire semistrukturerede interviews foretages der et separat femte interview med en af de tidligere interviewede medarbejdere i forbindelse med evalueringen af studiets digitale produkt. En udlægning af den metodiske tilgang i forhold til dette interview kan ses i afsnit 5.4.

## 3.5 Empirisk bearbejdningsmetode

Da studiet tager afsæt i socialkonstruktivismen som videnskabsteoretisk perspektiv og praksisteori som tilgang, blev den genererede empiri bearbejdet i takt med, at interviewene blev foretaget, således at der løbende kunne tages grund i den forudgående empiri i arbejdet med ny empirigenerering. Som kvalitativ metode til at bearbejde empirien inspireres studiet af *Grounded Theory*. Nærmere bestemt er hhv. først *åben kodning* benyttet til bearbejdningen ved at identificere generelle kategorier i empirien, og efterfølgende er *selektiv kodning* brugt til at reducere disse kategorier til centrale kategorier (Boolsen, 2015; Se Bilag 5 for eksempel fra kodning). Dette udmønter sig i følgende centrale kategorier:

### 1. Kultur

- a. Ressourcer som magtakse
- b. Kroppen i praksis
- c. Teknologi i praksis

### 2. Organisatorisk vidensdeling

- a. Organisatoriske rammer og teknologi
- b. Praksisforståelse
- c. Kompetencer
- d. Vidensdeling

Disse kategorier analyseres ud fra studiets valgte teori, hvilket herefter ligger til grund for en række designanbefalinger samt et konceptuelt og et konkret design for et IT-design, der skal understøtte vidensdeling på tværs af organisatoriske enheder.

## 3.6 Ethiske overvejelser

Der har i forbindelse med genereringen af empiri gennem kvalitative metoder været etiske overvejelser, der er forsøgt at blive taget hensyn til. Dette er ikke mindst grundet, at designet af produktet blandt andet sker på baggrund af de erfaringer, deltagerne udtrykker i de interviews, der er foretaget (Brinkmann, 2015). I forhold til det mikroetiske, det vil sige de udfordringer, der her handler om at tage vare på interviewpersonerne, er der først og fremmest givet skriftligt informeret samtykke fra deltagerne, således at disse vidste, hvad de indgik til – såsom at

interviewet anonymiseres, interviewet blev optaget m.m. (Brinkmann, 2015; Bilag 3). Foruden det skriftligt informerede samtykke blev der ved interviewets start også indgået mundtligt informeret samtykke. Dernæst er deltageres fortrolighed søgt sikret gennem en anonymisering af navne og eventuelle irrelevante projekter, disse nævnte i forbindelse med de interviews, de deltog i (Brinkmann, 2015). Grundet ovenstående blev det vurderet, at der ikke var nogle umiddelbare uhensigtsmæssige konsekvenser for deltagerne i at deltage i studiets interviews (Brinkmann, 2015). Deltagerne er i øvrigt søgt behandlet respektfuldt og udelukkende spurgt ind til med relevans for studiet. I forhold til det makroetiske, dét der beskæftiger sig med studiets placering i samfundet, bliver dette studiet gjort tilgængeligt via AAU's projektbibliotek (Brinkmann, 2015; Ministry of Higher Education and Science, 2014). Dette kan muligvis tjene til interesse for interesserede parter i forhold til den givne problemstilling for studiet.

## 4. Analyse

I de følgende afsnit analyseres den genererede empiri ud fra de etablerede kategorier og studiets teoriapparat.

### 4.1 Kultur

#### 4.1.1 Ressourcer som magtakse

Det postkulturelle perspektiv tager som nævnt udgangspunkt i, at det sociale er organiseret i praksisser, aktører altid gør mere end én kategori samt at sociale interaktioner er gennemskåret af magtakser. (Jensen, 2011). Med dette in mente er det derfor også nærliggende at kigge nærmere på det praksisfelt, her afgrænset til læringscenteret, der gør sig gældende, og hvilke magtakser der gennemskærer de sociale interaktioner. Dét der gør sig gældende som et gennemgående tema i alle de interviews, der er foretaget, er, at ressourcer er noget, der påvirker praksis i større eller mindre grad alt efter hvilken praksis, medarbejderen ellers er tilknyttet. Fra andet interview omtales økonomien, når der handler om at komme i mål med læringscenteret: ”[...] *Velvilligheden* er essentielt i, at vi når dertil, og at der selvfølgelig er økonomi til at afsætte de ressourcer til at få det gjort.” (Interview 2, 26.06.20). Medarbejderen har tilknytning til afdelingen Handicap. I det tredje interview udtaler informanten følgende i forhold til det skriv, der er forelagt af forvaltningsledelsen om læringscentrets arbejdsopgaver:

”[...] Så derfor så var det vigtigt for os at gå ind og kigge på det dokument, fordi der stod rigtig mange ting, hvor man tænker ‘lige præcis den formulering, det kan vi sådan ikke. Det er der ikke ressourcer til her’ Der var også nogle andre formuleringer, hvor man tænker ‘nå ja okay. hvis vi skal det, så skal vi mande op med 20 mennesker’. Så derfor så har det jo kaldt på, at jamen vi bliver nødt til at sige, igen, laver en formulering, hvor vi siger, ‘vi kan det her. Hvis vi skal løse det her også, så er vi nødt til at så få tildelt nogle ressourcer, eller der er nogle medarbejdere ude i felten, som også byder ind med et eller andet’. Så det har vi, det er nok det, vi har haft allermest fokus på, efter vi er kommet igen. Og det er en langsommelig proces, men det er en meget, meget vigtig proces.” (Interview 3, 06.07.20).

Et fokus ses her igen på ressourcer. Økonomi antages at være en del af dette ud fra ovenstående formulering. De ovenstående citater stammer fra to medarbejdere, der, udover at være tilknyttet læringscenteret, er en del af andre praksisser. I interview 4 spørges den konstituerede leder af læringscenteret til, hvad en leder for centeret bør skulle kunne, og informanten udtrykker blandt andet:

”[...] det er i hvert fald noget med at samle de der ressourcer, i at løfte i fællesskab [...] Og det er noget vi arbejder med at holde skarpt nu [...] Altså den skal være ligesom den, der holder fast hele tiden i: ‘men det er det her, vi skal løse i en af de fire årsværk’. Skal vi løse mere end det, så bliver vi nødt til at have flere ressourcer, ikke også? Det er lidt af det, jeg har opdaget. Det, tænker jeg, er vigtigt.” (Interview 4, 06.07.20).

Ressourcer er igen omtalt, når det handler om læringscenteret. Denne medarbejder er udover at være konstitueret leder også en del af Ældre- og Sundhedsekretariatet. Fælles for de tre informanter er, at de, trods tilknytning til andre forskellige praksisser, alle nævner ressourcer eller økonomi, når der tales om læringscenteret. I den praksis, som læringscenteret udgør, synes der med andre ord at være en magtakse i ressourcer, der gennemskærer de sociale interaktioner. Fra det tredje interview, hvor der tales med en kommunikationskonsulent tilknyttet afdelingen Ældre- og Sundhed, ses der, at vedkommende her har et klart syn på, hvordan medarbejdere fra hhv. Ældre- og Sundhed og Handicap afdelingerne bliver påvirket af økonomi og tid.

”Så ovre ved os der handler det i allerhøjeste grad om tid, om minutter og om penge. Fordi det hele det kører så hurtigt hele tiden. Der er udskiftning hele tiden, og der bliver vi målt på, hvad hedder det, der får vi tildelt penge alt efter hvor mange minutter, vi bruger på borgerne. Så derfor er det sådan helt fundamentale ting, der er forskelligt fra de to områder her. Herovre er de ikke styret af tid, det er vi. Tid er penge. Det er simpelthen dét, der driver værket ovre ved os. Det er simpelthen ren drift hele tiden. Hvor ovre hos Handicap, der har de heldigvis ikke den der klokke hele tiden op bag sig. Og de to ting alene det gør, at den måde som vores medarbejdere for eksempel tager imod et, hvad hedder det, et nyhedsbrev eller et eller andet, det er vidt forskelligt. Fordi de kan ikke bare sætte sig ned og læse det, fordi det har de ikke tid til. Det kan de ikke. Det er noget med, at der en leder, som måske på et eller andet fællesmøde, lige kan fortælle dem om sådan og sådan og sådan. Der er forskellen bare rigtig, rigtig stor. De har ikke tid til at gøre noget som helst. De bliver målt og talt på hvert eneste minut, fra de møder ind, til de går hjem.” (Interview 3, 06.07.20).

Ovenstående tyder på, at de forskellige praksisser indeholder ressourcer som magtakse, der gennemskærer de sociale interaktioner på forskellig vis. I Ældre- og Sundhedsafdelingen påvirker det tilsyneladende i høj grad praksis. Når de forskellige praksisser krydses i den praksis, læringscenteret udgør, synes de dog at stemme overens, da praksis for læringscenteret ligeledes synes at have denne magtakse til at gennemskære de sociale interaktioner. Hvad der derimod umiddelbart ikke er tydeligt er, hvordan sociale kategorier kommer til udtryk i praksis, og hvordan disse påvirker praksis. Køn, etnicitet og alder er for eksempel ikke noget, informanterne udtrykker sig om direkte eller indirekte i forhold til praksis. Sociale kategorier gøres uagtet dette i praksis af aktørerne.



#### 4.1.2 Kroppen i praksis

Kroppen – eller det visuelle fravær af denne – spiller en fremtrædende rolle i den praksis, læringscenteret udgør. Dette er ikke mindst trådt frem i de måneder, hvor Covid-19 har haft påvirket den konventionelle praksis for måden at mødes på. Måden det anses at være passende tilstede fysisk ændres, hvilket ikke er uden udfordringer, da kroppen udgør en prominent del i fortolkning af andre individer. Informant A nævner i forbindelse med sine erfaringer med forskellen på at sidde i møde ansigt til ansigt kontra digitalt i Microsoft Teams:

”Ja det er jo lidt sværere nogle gange at aflæse folk, altså det der med, at man kan ikke, man kan ikke se, vi bruger ikke webcam normalt her i (anonymiseret) kommune af den simple årsag, at det kan have en påvirkning af bredbåndsforbindelsen. Især dengang vi alle sammen arbejdede hjemme havde vi store IT-mæssige problemer med at at x antal medarbejdere skulle på, og det havde en påvirkning af bredbåndsforbindelsen. Så vi kan ikke aflæse hinanden, når vi sidder til de her møder, og derfor er der, hvad kan man sige, der er nogle ting, som ubevidst kan glippe [...] Undervisning er meget sværere på nogle punkter, fordi vi kan ikke overvåge, vi kan ikke aflæse folk. Der er noget personligt, som viser. Så man skal i hvert fald tænke over, hvornår det er, vi bruger tingene, hvilke organer bruger vi online som for eksempel i det her beslutningsforum, jeg er med i, jamen der kan man ikke altid aflæse, hvorvidt at folk har forstået, hvad de skal beslutte, eller hvorvidt de er passive, eller hvorvidt altså du kan jo ikke læse noget, fordi der sidder måske 17 mennesker, og der er kun en, der taler ad gangen. Så du har ikke noget, det der med du kan ikke aflæse lokalet, fordi det er bare en masse sorte skærme, hvor der bare står to bogstaver, altså initialerne på personen. Så det er en klar ulempe.” (Interview 1, 25.06.20)

Her ses der, at der, udover at være en udfordring i forhold til den tilgængelige teknologi hos kommunen, som muligvis også er udtryk for, at ressourcer også her påvirker praksis, opleves nogle udfordringer med brugen af digitale platforme såsom Microsoft Teams til møder og undervisning. Mimik og gestik synes at gå tabt, hvorfor det kan være svært for medarbejderne at aflæse andre tilstedeværende i forhold til forståelse af det sagte. Informant B udtrykker ligeledes følgende:

”[...] der er nogle ting, hvor det er nemmere at sidde fysisk ansigt til ansigt og have nogle dialoger. Fordi hvis man er 10 mennesker man skal have det over teams, jamen så er det da udfordret med at man skal bruge ’ræk hånden op’ [...] Og det er som [anonymiseret medarbejder] og jeg har helt klart, har erfaret i det, det er, jamen hvis de ønsker at være virtuel, altså sætte kameraet til, som vi gør nu, det gør det nemmere. Fordi du får faktisk en bedre dialog. Altså det er en af de erfaringer vi har. Hvis du bare har en, en, en tegning af et billede det gør det altså lidt svært. Fordi det er lidt svært at se, har de rent faktisk fanget det?” (Interview 2, 26.06.20).

Dét at kroppen ikke indgår i aflæsningen påvirker med andre ord både forståelsen af det sagte, men muligvis også måden, der ageres på i forhold til at komme til orde, og på denne måde afspejler praksis på sin vis ikke, hvad der ønskes at gøres i virtuelle møder. Informant D beskriver det ved følgende: ”Men hvis man slet ikke ved hvem der taler... sådan synes jeg, er problematisk. Og også fordi vi har kørt Teams møder uden billede. Og det har jo også gjort, at man mangler jo en del af kommunikationen ikke?” (Interview 4, 06.07.20).

Det er ikke givet, at de involverede parter er synlige med krop og ansigt i de virtuelle møder, men dette er dog ikke ensbetydende med, at kroppen ikke indgår i praksis. Kroppen indgår på andre måder. Citatet ovenfor nævner en måde, hvorpå de involverede kan gøre opmærksom på sig selv i det virtuelle. Her er der en funktion, der gør, at man via et ikon kan ses som at have rakt hånden op, hvilket også kan en effekt i forhold til afbrydelser af hinanden: ”Omvendt så giver det også folk mulighed for at få lov at tale færdig, inden at der er nogen, der begynder at afbryde. Plus at du kan sige ‘jeg har faktisk et spørgsmål til det du lige siger’, hvis man forstår at bruge systemet i Teams ved enten at ’række hånden’ eller ved at skrive den i chat beskeden.” (Interview 2, 26.06.20). Praksis er ud fra dette muligvis anderledes ved virtuelle møder, idet kroppens del af praksis er anderledes tilstedeværende end ved møder ansigt til ansigt. Chatfunktionen er desuden endnu en måde at kunne vise tilstedeværelse, uden der bliver afbrudt på samme vis som normalt. Den passende måde at agere med kroppen i den givne lokale praksis synes da at være anderledes, end det ellers er tilfældet ved konventionelle møder i praksisfeltet. Tilstedeværelsen synes at være en kombination af at tale, skrive via chatfunktionen eller funktioner såsom håndsoprækning, hvor flere kan udtrykke sig samtidig, uden at der nødvendigvis afbrydes verbalt, hvilket potentielt giver mulighed for, at den talende får mulighed for at tale færdigt.

#### 4.1.3 Teknologi i praksis

Inddragelse af teknologi i praksis har i højere grad været en del af praksis, efter Covid-19 førte til, at landet lukkede ned. Informant A nævner blandt andet følgende: ”[...] Så vi bruger Teams i næsten alle handlinger nu, og det er jo også på grund af Coronaen.” (Interview 1, 25.06.20). Teknologien har gjort det muligt at organisere møderne anderledes fleksibelt i forhold til, hvordan praksis ellers har gjort sig gældende. Dette betyder, at medarbejderne i højere grad kan være og er placeret forskellige steder med større fysisk distance, end det ellers ville være givet: ”Vi er blevet super vant til at bruge Teams i coronatiden. Fordi det har været vores eneste måde

at arbejde på.” (Interview 4, 06.07.20). Teknologiens rolle i praksis har derfor været af mere prominent karakter i praksis, men dens involvering indeholder både muligheder og udfordringer. Informant B påtaler det at have afholdt møder virtuelt ved at ”[...] længere væk har vi ikke været fra hinanden.” (Interview 2, 26.06.20). Teknologien bidrager med andre ord til, at der trods fysisk distance kan opleves en nærhed i den gældende praksis, ved at det gør det muligt at bringe medarbejderne sammen. Informant B siger ligeledes ”[...] det er jo faktisk en af de erfaringer, man kan tage med sig nu fra coronatiden i, at vi har vænnet os til at være virtuelle.” (Interview 2, 26.06.20), hvilket også understøttes af interviewet med Informant A:

”Jamen selveste mødeafholdelsen er folk bliver meget professionelle i forhold til de ting med, at det fungerer faktisk ret godt med Teams mødet. Altså med afstand, at der kan folk godt sidde og arbejde hjemme, og det giver nogle gange mere ro, og vi gør nogle ting. Og det gør også, at man kan hurtigt gå fra møde A til møde B, fordi min transporttid er nul – ja jeg trykker bare luk on off.” (Interview 1, 25.06.20).

På baggrund af dette og det ovenstående afsnit omhandlende kroppen i praksis antages det, at kulturen er ændret under nedlukningsperioden med Covid-19, hvilket går i tråd med dette studies udlægning af kultur som værende konstant under forandring og mangfoldig. Foruden dette synes der også, på baggrund af det netop nævnte, at findes nogle teleoaffektive strukturer i praksis i forhold til kommunikationen i de virtuelle møder, da der tilsyneladende gør sig nogle uskrevne regler gældende i forhold til afbrydelser, håndsoprækning, chatfunktion. Rollen teknologi har skal dog forstås i kontekst for læringscenteret, hvilket betyder, at magtaksen *ressourcer* også påvirker denne. På den ene side kan det tænkes, at samarbejdet på tværs af distance ved brugen af teknologi vil kunne give mulighed for flere ressourcer, da transporttiden kan være minimal, og involverede parter kan sidde rundt omkring i verden og stadig være aktivt deltagende. Som nævnt tidligere påvirkes bredbåndsforbindelsen dog tilsyneladende så meget ved brug af webcam, at medarbejderne typisk ikke benytter sig af dette, hvilket kan påvirke kommunikationen. Denne tilgængelige teknologi kan potentielt opgraderes, hvilket dog vil kræve ressourcer. Derudover skal teknologien ses i kontekst, og kulturen her involverer en række af praksisser, og praksisser krydses og stemmer ikke partout overens med hinanden. Det at møder ikke altid planlægges, men noget der trods alt stadig gøres, kan være bidragende til udvikling af praksis. Informant A siger:

“Men det der er ulempen ved online møder i modsætning til at sidde, nu sidder jeg tilfældigvis inde i [Anonymiseret adresse] i dag, hvor jeg har en kontorplads, der er fordelen ved at sidde fysisk inde et sted mellem andre mennesker, lige nu er det meget begrænset, hvor mange der må være herinde og afstand og

alle de her ting, men jeg kan ude på gangen lige hente en kop kaffe, der støder jeg på en eller anden anden person, og så kan jeg lige hurtigt sige en sidenote, en bemærkning, og lige hurtigt bare lige få snakket omkring det her eller finde ud af et eller andet, og så bruger jeg et minut på det, og så har jeg hældt min kaffe op, og så kan jeg sådan set gå.” (Interview 1, 25.06.20).

Teknologien står ikke alene i kontekst. Teknologi skaber muligvis en forbindelse i virtuelle møder trods distance, men der er udfordringer ved udelukkende at skulle bero praksis på denne. Informanterne udtrykker ligeledes, at en kombination af fysisk og virtuelt fremmøde kan være vejen frem:

”Så noget af det, som jeg tænker, at vi har lært ud af det her, og som ligesom er fordelen i den her proces, som vi også skal tage med videre, jamen det er den her, at fordelen ved at arbejde administrativt og at skulle planlægge ting, der er det helt klart bedst, at man sidder, i hvert fald delvist, et sted hvor man har sin kollega tæt på, men man selvfølgelig godt kan afholde møder, som er længerevarende, der er det jo lige meget, om jeg sidder i (anonymiseret), eller om jeg sidder i Dubai. Der har det ikke nogen indflydelse.” (Interview 1, 25.06.20).

Det synes at være meningsgivende for medarbejderne at bruge teknologien, hvilket er betydningsfuldt, da teknologien indgår i den sociale praksis. Hvis teknologien ikke er meningsgivende, vil det muligvis skabe udfordringer hos medarbejderne i forhold til at agere ud fra forventninger til praksis, da det vil give ringere kår for at kommunikere. Noelia-Sarah Reynolds nævner i forbindelse med organisatoriske forandringer akkurat vigtigheden af at være opmærksom på teknologi: “[...] to manage communication during organisational change more successfully, managers need to be aware not just of the possibility to give sense through content of their messages but also through the medium.” (Reynolds, 2015, s. 153).

## 4.2 Organisatorisk vidensdeling

### 4.2.1 Organisatoriske rammer og teknologi

Studiets fokus er på det, som medarbejderne gør ved teknologi, samt på forholdet mennesker og teknologi imellem. Teknologi set i praksis har fokus på handlinger og på relationen mellem mennesker, teknologier og strukturelle forhold (Orlikowski, 2000). I den forstand er formålet med denne del af analysen at undersøge forholdet mellem praksis og teknologi, og hvordan de påvirker hinanden. I det følgende vil der blive beskrevet, hvordan undervisning og arbejdet med IT-teknologier bliver påvirket af den praksis, der findes i de to afdelinger i forvaltningen.

Ifølge informant A og C gøres ting forskelligt i afdelingerne Ældre-og Sundhed og Handicap (Interview 1, 25.06.20, Interview 3, 06.07.20).

”For det første handler det om, at medarbejderne i de to afdelinger har forskellige tidsrammer: ”Tid er penge. Det er simpelthen dét, der driver værket ovre ved os. Det er simpelthen ren drift hele tiden. Hvor ovre hos Handicap, der har de heldigvis ikke den der klokke hele tiden op bag sig” (Interview 3, 06.07.20). Dette har en påvirkning på undervisningsmaterialerne i de to afdelinger. Informant C forholder sig specifikt til Ældre- og Sundhedsafdelingen, hvor frontmedarbejderne får at vide præcis, hvad de skal, da de ikke skal bruge tid på at tolke indholdet i undervisningsmaterialerne: ”[...] ja nu skal du ikke gå til højre, nu skal du gå til venstre. Du behøver ikke spørge, du skal bare gå til venstre” (Interview 3, 06.07.20).

For det andet handler det om, at frontmedarbejderne i de to afdelinger har forskellige fagområder, og at dette også påvirker undervisningsmaterialerne. Informant A udtaler sig om, at personalet i Handicapafdelingen udfører pædagogisk arbejde, selvom medarbejderens funktion er ergoterapeut, pædagogisk medarbejder eller SOSU assistent: ”Der er vores tilgang på Handicap [...] i større eller mindre grad så er du pædagogisk medarbejder på Handicap lige meget om du er ergoterapeut, om du er SOSU assistent eller sundhedshjælper”(Interview 1, 25.06.20). Undervisningsmaterialerne bliver derfor tilpasset til en enkelt rolle - pædagogisk medarbejder. Dette gør, at materialerne er lettere og mere sikre at administrere, da indholdet er ensartet: ”Men vi kommer også til at lave et materiale, som er både nemmere administrativt, at () ud til folk og at sikre de har fået materialet, eller at de har fået de rigtige materialer, fordi det kun er et indhold.” (Interview 1, 25.06.20). Der er derimod meget fokus på roller og hierarkier, og på hvad medarbejderens opgave er ud fra dens funktion på Ældre- og Sundhedsafdelingen:

“[...] der er rigtig meget fokus på den ene søjle på de roller og hierarkier, hvordan at folk () altså hvad kan jeg ud fra min funktion, hvad har jeg lov til, hvad kan jeg? Hvad må jeg?”. Også dette har en påvirkning over undervisning, idet fokussen på roller fører til differentierede undervisningsmaterialer, hvor “[...] hver person kan se deres egen arbejdsgang ned i hvordan de gør tingene.” (Interview 1, 25.06.20).

Det vurderes derfor, at tidsrammerne og medarbejdernes faglighed har en påvirkning på indholdet i undervisningsmaterialerne. I det følgende vil det blive beskrevet, hvordan disse aspekter kan påvirke arbejdet med IT-teknologier brugt til at dele viden.

Figur 1 viser et udklip fra IT-løsning 3, som bliver brugt til at dele viden om arbejds gange i forhold til dokumentation i Cura værktøjet. Alle arbejds gange kan blive filtreret efter den rolle, som medarbejderen har i forvaltningen, eks. sygeplejerske, diætist. Hvis ikke man vælger en rolle, bliver der vist alle arbejds gangene på den enkelte afdeling, hvilket vil sige Ældre- og Sundhed eller Handicap afdelingerne. Som sygeplejerske i Ældre- og Sundhedsafdelingen skal medarbejderen derfor tjekke alle de roller, som indeholder 'sygeplejerske', for at få overblik over egne arbejds gange.



Figur 1. Filtrering af roller i IT-løsning 3 på Ældre-og Sundhedsafdelingen.

Figur 2 viser arbejdsgangene i Handicapafdelingen. 'HAN' står for Handicapafdelingen. Her kan alle medarbejdere, som arbejder som pædagoger, ergoterapeuter, pædagogmedhjælper, medicinansvarlige osv. krydse 'HAN-Udfører' for at filtrere arbejdsgangene.



Figur 2. Filtrering af arbejdsgange i IT-løsning 3 på Handicapafdelingen.

Frontmedarbejderen skal forholde sig aktivt til siden og krydse sine roller af for at fravælge de roller, som ikke passer på egen funktion. Ifølge informant A kan det være nemmere for medarbejderne at “[...] se deres egen arbejdsgang ned i hvordan de gør tingene” (Interview 1, 25.06.20), men undervisningsplatformen understøtter ikke denne kompleksitet, og der er derfor en risiko for fejl i måden systemet bliver brugt på:

“Problemet er, at vores system i undervisningsplatformen endnu ikke nødvendigvis kan understøtte så komplekse systemer. Altså der er størst sandsynlighed, vi laver fejl, jo mere komplekst vi laver det. Og den har vi prøvet at undgå ved at lave så få faggrupper på handicap som muligt.” (Interview 1, 25.06.20).

På baggrund af ovenstående synes læringscenteret at arbejde med forskellige praksisser i forhold til fagligheder, undervisningstilgang og brug af teknologi.

Den genererede empiri viser, at teknologi både påvirkes og bliver påvirket af praksis.

Derudover er det muligt at disse forskelligheder også påvirker interaktionen mellem medarbejderne i læringscenteret. I denne henseende fortæller informant D, at medarbejderne i Handicapafdelingen ikke burde fremvise deres succeser i forhold til vidensdeling: “[...] fordi

man skal passe på man ikke tænker: det er så godt jeg har fundet på her, og det er bare så godt, og det er da bare fordi den anden afdeling, de bare ikke kan finde ud af det, og hvis de bare gjorde ligesom os” (Interview 4, 06.07.20). Dette viser, at teknologi både skabes, ændres og påvirkes af medarbejderen og samtidig at interaktionen mellem medarbejderne i læringscentret er påvirket af deres brug af teknologi.

I et teknologi-i-praksis perspektiv er fokuset på, hvad mennesket gør med teknologier i organisationer (Orlikowski, 2000). Det vil sige, at fokuset er på, hvad der gøres frem for de fremlagte planer. I dette tilfælde ser vi, at de to afdelinger har haft samme formål: at kvalificere frontmedarbejdernes arbejdsgange i Cura, men at dette formål er blevet håndteret forskelligt.

Andre perspektiver som exogenous force og emergent process beskrevet i teorikapitlet har fokus på enten den rolle, teknologi har i organisatoriske strukturer eller på teknologi som et socialt produkt, der skal forstås i den kontekst, den er blevet skabt i. Exogenous force ville udelukkende haft fokus på rollen, som IT-løsning 3 har i organisationen. Emergent process ville derimod udelukkende have fokuseret på, hvordan IT-løsning 3 er blevet designet som resultatet af medarbejdernes valg, sociale fortællinger og institutionelle rammer. Det vil sige, at begge perspektiver ville have udelukket faktorer, som kan have betydning for organisationen. Teknologi-i-praksis viser derimod, at der eksisterer et forhold mellem teknologi, praksis og mennesker, og at de påvirker hinanden, hvilket er det, studiets udvikling af et IT-design tager udgangspunkt i.

#### 4.2.2 Praksisforståelse

Informanterne nævner, at praksisforståelse er vigtig, når der arbejdes med organisatorisk vidensdeling. I den henseende fortæller informant A: ”Men det er ret vigtigt, at man har en kompetence, hvor man ligesom får en forståelse for hvordan praksis fungerer, altså hvordan er det, at de 2500 mennesker på gulvet arbejder” (Interview 1, 25.06.20).

Ifølge informant A har frontmedarbejdere i Handicapafdelingen en modstand mod inddragelse af IT-teknologier i egen praksis. Argumentet for modstand er, at samspillet med borgeren er central i frontmedarbejderens arbejde, og at dette samspil foregår uden for Cura:

“Og det har ligesom med målgruppen at gøre, uden at sige noget, men de er, som du også siger, meget fokusere på kerneopgaven, de skal levere. Det de skal ud til borgerne. De bruger tid på at skulle arbejde processuelt nede på jorden. Altså hvordan får jeg borgerne til at gå i bad flere gange om ugen? Det er jo et job jeg gør med borgeren. Det er jo ikke en opgave jeg gør i IT-systemet.



Det vil sige jeg har ikke en proces i IT-systemet. Jeg, jeg dokumenterer i IT-systemet altså.”  
(Interview 1, 25.06.20).

Teknologi bliver her set som noget, som foregår uden for praksis og et nødvendigt onde, idet teknologi tager medarbejderen væk fra borgeren: ”Hun havde egentligt troet, at det er da lige meget, fordi det handler om at være ude ved borgerne.” (Interview 2, 26.06.20). Teknologi er dog en integreret del af frontmedarbejdernes arbejde, og derfor kan modstanden til teknologier have en dårlig påvirkning over arbejdet med borgeren. Informant A udtaler sig om betydningen af at dokumentere korrekt i systemet:

“Så hovedet på sømmet, det er at man, man fokuserer på: okay hvordan kan jeg i forhold til sagsbehandling og myndighed, hvordan kan jeg sikre i dokumentation, at borgerne har den rette pakke altså den rigtige økonomi til at vi kan understøtte borgerens behov? Altså kan vi sørge for der er bevillinger, de penge som borgeren... Altså der bliver stillet til rådighed til personalet, denne bevilling. Og det skal dokumentere, så derfor dokumentation er sindssygt vigtigt.”  
(Interview 1, 25.06.20).

På trods af nogle frontmedarbejdernes modstand mod teknologier, er IT-teknologierne blevet til en afgørende del af medarbejdernes opgaver:

“Fordi hele dit værktøj det er digitaliseret. Og alt hvad du skal, det er, du skal journalisere elektronisk. Så du er nødt til og at skulle turde at sætte dig ind i, hvordan det fungerer. At komme som et ungt menneske og så sige ‘det siger mig ikke rigtig noget’, så er du udfordret, for alt hvad du gør, det journaliserer du elektronisk.” (Interview 2, 26.06.20).

Således kan modstanden til teknologi føre til, at teknologi antages som noget, der forhindrer medarbejderen i at arbejde med borgeren. Derfor bliver det i et praksisteoretisk perspektiv afgørende for organisatorisk viden, at frontmedarbejderen ser teknologien som en del af praksis, og at medarbejderen tager læring om teknologi-i-praksis til sig. Skulle der arbejdes udelukkende med et perspektiv på viden, med afsæt i knowledge begrebet, så vil det være nok at beskrive arbejdsgangene i Cura og kommunikere disse beskrivelser til frontmedarbejderne. Dette gør dog ikke, at medarbejderen tager viden til sig. Tværtimod er det muligt at modstanden til teknologi øges, da læring af nye arbejdsgange i et nyt system igen kan tage tid fra kerneopgaven.

### 4.2.3 Kompetencer

Informant A fortæller om betydningen som praksisforståelse har for de administrative medarbejdere. Det handler om at forstå “[...] hvordan praksis fungerer, altså hvordan er det, at de 2500 mennesker på gulvet arbejder” (Interview 1, 25.06.20). Det er ifølge informant A ligegyldigt, om der arbejdes med verdens bedste metode, hvis ikke man har praksisforståelse, tiden og motivationen til at arbejde:

“Når man sidder som administrativ medarbejder, er det sindssygt vigtigt, at du har en forståelse for praksis. Vi kan fra central side beslutte nok så mange ting, og vi kan gøre nok så meget, som vi vil. Jeg kan lave, teoretisk set, verdens bedste metode, men hvis der i praksis ikke er forståelse for det, ikke er tid til det eller heller ikke er motivationen for det. Så er det ret ligegyldigt.” (Interview 1, 25.06.20).

Det vil sige, at teori og praksisforståelse ikke altid er koblet sammen i læringscenteret. Der kan derfor være tale om, at medarbejderen har viden, men ikke de nødvendige færdigheder for at omsætte teori i praksis. Derfor er det ifølge informant A ikke nok, at man har verdens bedste metode til at gennemføre en opgave - ‘know-how’, her forstået som evnen til at omforme teori i praksis, er lige så betydningsfuld.

Informant A og B udtaler sig herunder om frontmedarbejderens kerneopgave og forhold til digitale værktøjer. Frontmedarbejderen har fokus på kerneopgaven, som inkluderer at “[...] arbejde processuelt nede på jorden”, og hvor “[...] det handler om at være ude ved borgerne” (Interview 1, 25.06.20). Kerneopgaven inkluderer ikke nødvendigvis brugen af digitale værktøjer: “Det er jo et job, jeg gør med borgeren. Det er jo ikke en opgave jeg gør i IT-systemet. Det vil sige, jeg har ikke en proces i IT-systemet.” (Interview 1, 25.06.20). Derudover kan frontmedarbejderne ifølge informant A have en frygt og modstand for teknologi, som gør at de færreste “[...] vil foretrække computeren” (Interview 1, 25.06.20). Fra informanterne A og B’s perspektiver er journalføring centralt for arbejdet med borgeren:

“Altså kan vi sørge for der er bevillinger, de penge som borgeren () Altså der bliver stillet til rådighed til personalet, denne bevilling () Og det skal dokumentere, så derfor dokumentation er sindssygt vigtigt.” (Interview 1, 25.06.20).

“Så sagde jeg, ‘jeg er nødt til at sige, så er spørgsmålet, om du er på den rigtige uddannelse. Fordi hele dit værktøj det er digitaliseret. Og alt hvad du skal, det er, du skal journalisere elektronisk. Så du er nødt til og at skulle turde at sætte dig ind i, hvordan det fungerer.’” (Interview 2, 26.06.20).

Udover viden og færdigheder er medarbejderens holdninger til de digitale værktøjer også vigtige. Åbenhed, parathed og nysgerrighed bliver herunder nævnt af informant C, som forholder sig til egne erfaringer med nye digitale programmer:

“Så altså det jeg tænker om, man er nødt til at have sådan en åbenhed og parathed og en nysgerrighed overfor. Og så køre det på nogle forskellige måder. Altså jeg synes jo også i vores kommunikationsteam. Vi eksperimenterer hele tiden med at adoptere nogle flere af de her programmer, der ligger for eksempel i Microsoft 365-pakken.” (Interview 3, 06.07.20).

Noget som bliver nævnt af flere informanter er, at medarbejderen ikke skal være bange for at prøve nye ting. Tværtimod kan frygten og modstanden for at afprøve teknologier fungere som en bremse i forhold til at komme med nye måde at arbejde på. Dette udtaler sig informant A om i forhold til digital undervisning, som er blevet afprøvet i Handicapafdelingen siden Covid-19:

“Det der med at man ikke har tænkt fra starten, at det kan ikke lade sig gøre. Der har man haft mere modstand på men langsomt ser man, at ja det kan () være at vi kan ændre tingene, men at man har stadig en frygt for at noget det kan jo kan gå galt. Eller man kan have en skepsis over hvorvidt at tingene faktisk kan gøres i virkeligheden.” (Interview 1, 25.06.20).

Ifølge informant B er egne IT-kompetencer selvlærte via en eksperimenterende tilgang, hvor hun afprøver teknologien. Der er således tale om en kompetence, som kommer i eksistens i interaktionen med teknologien, hvor brugeren har mod på at afprøve nye teknologier:

“Jamen altså min udfordring i forhold til Teams, det er, at det er rent selvlært, og så når jeg sådan, så er der lige nogle, der fortæller, at så kan man også gøre sådan her i Teams. ‘Nej hvor smart’. Jeg er meget sådan en afprøve og tryk og finde ud af og at den fungerer sådan her. Og så er der nogle ting, hvor jeg tænker, ‘det kan jeg ikke forstå, hvorfor den ikke gør det, men det gør den så ikke.’” (Interview 2, 26.06.20).

At kompetencer er relationelle viser sig også i interview 1, hvor informant A fortæller om, at der arbejdes tværfagligt i de to afdelinger - især i forhold til arbejdsgange relateret til medicin (Interview 1, 25.06.20). I denne henseende benytter medarbejderne hinandens kompetencer - især i forhold til nicheområder (Interview 1, 25.06.20). Det tværfaglige samarbejde bidrager til, at medarbejderne både kan lære af hinanden og forstå hinanden bedre. Dette er særlig relevant i denne tværorganisatorisk kontekst, da de administrative medarbejdere “[...] aldrig forstod hinanden før” (Interview 3, 06.07.20).

#### 4.2.4 Vidensdeling

I følgende afsnit analyseres afdelingerne Ældre- og Sundhed og Handicaps tilgang til vidensdeling via et top-down, bottom-up og horisontalt perspektiv.

I interview 3 udtaler informant C sig om måden, arbejdsgange bliver kommunikeret på til frontmedarbejderne i Ældre- og sundhed og Handicap. Der er tale om den tid medarbejderne har til rådighed til at læse om arbejdsgange i Cura systemet. Personalet i Handicap har et behov for at forstå hele rammen for den viden, de modtager. Dette behov synes at være understøttet af tidsrammerne på Handicap. I Ældre- og Sundhedsafdelingen arbejdes der med en mere anvisende tilgang til vidensdeling grundet tidspres:

“Og det er tit at som pædagog, så skal de have tingene serveret på anden måde, fordi de taler et andet sprog end en SOSU-medarbejder gør. Hvor at vi er mere sådan, eller vi - jeg er ikke SOSU, men hvor SOSU-medarbejderne, de skal have af vide sådan her, og så skal du gøre sådan her, og så skal du gøre sådan her. Hvor en pædagog har ofte mere behov for en uddybning, en forståelse af, hvad det her det går ud på. Altså sådan en forståelse af hele rammen i det. Hvor her er det mere, ‘ja nu skal du ikke gå til højre, nu skal du gå til venstre. Du behøver ikke spørge, du skal bare gå til venstre’ (Interview 3, 06.07.20).

Der angives altså specifikke instrukser til medarbejdere i Ældre- og Sundhedsafdelingen. Dette er fordi, specifikke instrukser kan spare tid i en hverdag, hvor indsatsen, som medarbejderen leverer, er målt i minutter: “[...] der får vi tildelt penge alt efter hvor mange minutter, vi bruger på borgerne” (Interview 3, 06.07.20). Derudover er det ikke sikkert, at dette sker, på trods af at aftalen på Ældre- og Sundhedsafdelingen er, at superbrugere skal få tid til at sætte sig i Cura:

“Og det er den plus den her med tid, at jamen vi kan ikke forvente, at de kan sidde og bruge og vi må forvente, at for eksempel vores instruktører eller vores superbrugere, jamen de får ikke,

hvis vi siger, at der er aftalt, at for eksempel en superbruger skal have, hvad kan det være, seks timer, som hun skal bruge på Cura om ugen. Sandsynligheden for at det sker, den er faktisk ret lille, fordi de bliver slugt af driften.” (Interview 3, 06.07.20).

De ovenstående citater viser, at de to afdelinger har forskellige tilgange til måden, viden bliver kommunikeret på til frontmedarbejderen. Selvom der eksisterer forskelligheder, har begge afdelingers tilgange et top-down perspektiv, hvor ressourcerne bliver brugte på at beskrive og dele viden for resten af organisationen, og hvor viden strømmer fra toppen til bunden (Nonaka & Takeuchi, 2016). Et top-down perspektiv på vidensdeling kan være nødvendigt der, hvor fælles praksis skal leve op til lovgivning, politiske mål og regler. Specifik viden såsom viden angående medicin håndtering bliver eksempelvis delt ved hjælp af eksperter på området (Interview 1, 25.06.20). Et top-down perspektiv kan også sikre, at alle medarbejderne er med på de forandringer, som organisationen gennemgår. Eksempelvis bliver beslutninger angående Cura håndteret af bestemte organisatoriske organer såsom Cura Beslutningsforum:

”Der er et bagvedliggende beslutningsorgan på tværs af både Ældre og Handicap, som hver eneste gang vi har en problemstilling eller et spørgsmål eller en ændringsforslag så kan vi ikke bare implementere det. Så skal det ind og så skal det besluttes.” (Interview 1, 25.06.20).

Andre problematikker angående frontmedarbejdernes behov og deres brug af Cura systemet kan håndteres i et bottom-up perspektiv, da et bottom-up perspektiv kan sikre, at ledelsen informeres om medarbejdernes udfordringer og behov. Derfor kan dette perspektiv føre til en bedre forståelse af teknologier og brugerens behov. Informant A udtaler sig herunder om, hvordan viden angående udfordringer i systemet modtaget fra superbrugere bliver håndteret:

“Så hver eneste gang vi har en problemstilling eller vi gerne vil vide okay I siger for eksempel ‘kalenderfunktionen fungerer helt forfærdeligt I vores dagligdag, vi kan ikke bruge kalenderfunktionen til at planlægge vores opgaver’. Jamen så kan folk jo i praksis godt sende det ind til mig, så kan jeg sidde og analysere det sammen med de her tre superbrugere og sige ‘okay det her det er faktisk en problemstilling, vi kan godt se det her’.” (Interview 1, 25.06.20).

Ifølge informant A kan sådan en tilgang til frontmedarbejderne medfører at medarbejderne føler sig lyttet og inddraget i processen:”

“Men ved at inddrage dem og lytte til dem og finde ud af hvilken problemstilling er det, de står over for, både så føler de sig delvis lyttet til, de vil føle sig inddraget i processen, men samtidig så får jeg jo også en forståelse for, jamen hvad er det faktisk, jeg skal, hvad skal jeg fokusere på, hvad er det allervigtigste, jeg prioriterer.” (Interview 1, 25.06.20).

Superbrugerne er ifølge informant D de bærende kræfter i praksis (Interview 4, 06.07.20). Superbrugerne har en stærk forbindelse til praksis og et tæt samarbejde med resten af frontmedarbejderne i forvaltningen. Samtidig er superbrugerne altid opdateret med de sidste nye opdateringer i forhold til arbejdsgange. Derfor kan de agere både i forhold til at informere de administrative medarbejdere i forhold til udfordringer i praksis, og frontmedarbejderne i forhold til nyheder om arbejdsgange:

“Men altså superbrugerne er jo dem som i læringscentret, og også tidligere i projektorganisationen, er vores ressourcepersoner derude, dem der ligesom har totalt fingeren i jorden og ved, at når det er, der er lavet det her, eller der er besluttet det her, så skal du hjælpe med at sørge for, at det får medarbejdere fundet ud af at bruge eller gøre eller et eller andet.” (Interview 3, 06.07.20).

Informant D udtaler sig også om superbrugerens opgave om at dele viden i praksis:

“Jamen indtil nu har vi jo brugt dem på den måde at det er dem der ligesom er ansvarlige, når der kommer noget nyt. Så det er ligesom dem, der er ansvarlige for at deres... Nej det er det ikke. Det er forkert sagt. Det er deres leder som er ansvarlig sammen med superbrugerne, at det så bliver bredt ud til alle slutbrugerne.” (Interview 4, 06.07.20).

Da superbrugerne bruges til at vidensdele mellem medarbejdere på samme hierarkiske niveau, er der her tale om horisontal vidensdeling.

Informant A udtaler sig herunder om det, at de to afdelinger har benyttet sig forskelligt af superbrugere. Der er tale om, at i Handicap har det været superbrugernes rolle at undervise andre superbrugere og frontmedarbejdere. Hos Ældre-og Sundhed er det en gruppe faste undervisere, som står for undervisning:

“Og det er også dem, der har stået for undervisningen, og de har så kunne gøre de ting. Det samme setup har de ikke haft på Ældre-Sundhed. Der er nogle faste undervisere, som stadig står for undervisningen, det er der. Men der er nogle ting, hvor i deres system, der har de ikke kunne indkalde alle undervisere og superbrugere på samme måde, som vi har gjort det.” (Interview 1, 25.06.20).

Medarbejder D bekræfter, at på trods af at planen har været, at superbrugere skulle bruges i henhold til vidensdeling, så er dette ikke sket:

“Jamen indtil nu har vi jo brugt dem på den måde at det er dem der ligesom er ansvarlige, når der kommer noget nyt.(...) Det er den måde de også bliver brugt på, det er også den måde de skal bruges på fremadrettet. Det er bare ikke det er bare ikke sket.” (Interview 4, 06.07.20).

Som tidligere sagt, så er Ældre-og Sundhed tidspresset i forhold til, at indsatsen som medarbejderen leverer er målt i minutter. Derudover får superbrugere i Ældre og Sundhed ikke altid den nødvendige tid til at sætte sig ind i systemet. Tidspresset bliver relevant også i forhold til horisontal vidensdeling. Informant B fortæller herunder, at organisationen får ikke det ønskede resultat, hvis ikke superbrugere får den nødvendig tid til at informere deres kollegaer om det sidste nye:

“Det er rigtig, rigtig vigtigt, at de er klædt godt på, og at de får den tid ude i deres tilbud til at få lov til at briefe deres kollegaer i forhold til de nye, der kommer. For et er, at vi har nogle dygtige superbrugere, men hvis de ikke får tid til at fortælle deres kollegaer, hvad der er sket af nyt, så bliver de jo ikke lige så gode.” (Interview 2, 26.06.20).

Både en knowing og knowledge tilgang til vidensbegrebet kan engageres i arbejdet med organisatorisk viden, da begge tilgange kan bidrage til organisationen med forskellige ting. Der er tale om organisatorisk knowledge i tilfældet, hvor formålet er at implementere bestemte forandringer, som at alle medarbejderne skal være opdaterede. Eksempelvis kan de nyeste arbejdsgangene i Cura blive beskrevet i e-læringspakker eller opslagssider såsom IT-løsning 3. Den viden, der bliver beskrevet her, er uafhængig af mennesket og kan ‘objektiveres’ i en tekst. Denne form for viden kan blive parret med et top-down perspektiv på vidensdeling, hvor viden beskrives af eksperter på området, og hvor den bliver kommunikeret til medarbejdere i de nederste hierarkiske niveauer i organisationen, i dette tilfælde frontmedarbejderne.

Der ses, at organisationen arbejder med top-down vidensdeling, hvor viden beskrives på et sprog, som medarbejderen forstår, og hvor undervisning er tilpasset til medarbejderens arbejdsrammer. Derudover arbejdes der med et bottom-up perspektiv, da superbrugere kan rapportere problemer i systemet, når for eksempel “[...] kalenderfunktionen fungerer helt forfærdeligt” (Interview 1, 25.06.20). Dette perspektiv har som fordel, at ledelsen informeres om problematikker med systemet og brugerens behov. Sådant et perspektiv kan supplere et top-down perspektiv, da undervisningen teoretisk kan tilpasses til brugerens behov og hjælpe med at håndtere de problemer, som brugeren oplever.

Der er tale om et horisontalt perspektiv i forhold til superbrugerne, hvis rolle er at undervise og dele viden-i-praksis med deres arbejdskolleger. Ligesom i et perspektiv på viden med afsæt i knowing er medarbejderens indsats her i forhold til vidensdeling også central. En gruppe af superbrugere, som har til formål at dele viden med deres kollegaer og samtidig bruge den viden i deres praksis, kan understøtte frontmedarbejderne i deres praksis. Dette perspektiv supplerer et top-down perspektiv. Derudover deler superbrugeren ikke blot viden ved at fortælle sine kolleger om den nyeste viden. Superbrugerens viden kommer i eksistens i praksis, og derfor bliver denne viden til viden-i-praksis. Viden bliver forbundet med begrebet kompetencer, som superbrugeren ikke kan overføre til de andre frontmedarbejdere, men som alle medarbejderne sammen skal opnå i deres samarbejde og praksis.



## 5. Design

I de følgende afsnit præsenteres først fire designanbefalinger på baggrund af den ovenstående analyse af den genererede empiri. Herefter følger et konceptuelt og et konkret design og en prototype på IT-designet. Til sidst følger en evaluering af prototypen.

### 5.1 Designanbefalinger

I dette afsnit præsenteres der fire designanbefalinger til et IT-design, som skal understøtte vidensdeling på tværs af forskellige organisatoriske enheder. Disse anbefalinger er udledt på på baggrund af empirien og analysen af denne.

1. Understøt mindre tidskrævende vidensdeling på tværs af organisatoriske enheder

Denne designanbefaling beror på underkategorierne ‘Ressourcer som magtakse’ og ‘Organisatoriske rammer og teknologi’ og handler om, at økonomi og tid som ressourcer gennemgående påvirker de sociale interaktioner, praksis og vidensdeling i organisationen (jf. afsnit 4.1.1 og 4.2.1). Derfor synes det relevant, at et givent design skal kunne understøtte vidensdeling på tværs af organisatoriske enheder på mindre tidskrævende vis. I dette studie afgrænses der fra det direkte økonomiske aspekt, da dette er uden for studiets ramme og virke.

2. Understøt multimodal kommunikation og vidensdeling

Dette designprincip tager afsæt i underkategorierne ‘Kroppen i praksis’, ‘Teknologi i praksis’ og ‘Ressourcer som magtakse’, og handler om, at kroppen er en væsentlig del af praksis, og at ressourcer påvirker praksis for kommunikation i virtuelle møder (jf. afsnit 4.1.1, 4.1.2 og 4.1.3). Når der kommunikeres virtuelt, tændes webcam ikke grundet for stor påvirkning af bredbåndsforbindelsen, hvorfor gestik og mimik går tabt, hvilket gør det svært for medarbejderne at aflæse hinanden (jf. afsnit 4.1.2 og 4.1.3). Til gengæld ses der fra medarbejdernes side fordele i at kunne udtrykke sig på forskellig vis gennem chat, tale, funktioner som håndsrækning m.m. (jf. afsnit 4.1.2 og 4.1.3). Derfor synes det relevant at designet skal understøtte multimodal kommunikation og vidensdeling.

### 3. Understøt vidensdeling på tværs af afdelinger og faggrupper

Denne designanbefaling tager udgangspunkt i kategorierne “Organisatoriske rammer”, ‘Praksisforståelse’, ‘Kompetencer’ og “Vidensdeling” og handler om, at vidensdeling kan optimeres hvis alle parterne kan bidrage til udvikling af arbejdsgange (jf. afsnit 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3 og 4.2.4). Derfor synes det relevant, at designet skal understøtte forskellige former for vidensdeling, herunder bottom-up, top-down og horisontal.

### 4. Understøt administration af vidensdelingmaterialer i forhold til fagroller og funktioner

Denne designanbefaling tager udgangspunkt i kategorierne ‘Organisatoriske rammer’ og ‘Vidensdeling’ og handler om, at administration af undervisningsmateriale og arbejdsgange kan blive for kompleks, når den involverer mange fagligheder og roller. Derfor er der en risiko for menneskelige fejl, hvis et design ikke understøtter denne kompleksitet (jf. afsnit 4.2.1). Derfor synes det relevant, at designet skal understøtte en forenklet administration af vidensdeling.

## 5.2 Konceptuelt og konkret design

I følgende afsnit udfoldes hhv. *et konceptuelt* og *et konkret design*. Dette gøres for at omsætte de udarbejdede designanbefalinger til produktidéer i forhold til at efterkomme designanbefalingerne i udviklingen af studiets IT-design (Preece, Rogers & Sharp, 2015). I det konceptuelle design arbejdes der med at beskrive, hvordan brugerne kan bruge produktet, og hvilke tanker der ligger bag den intenderede brug af dette, hvor der i det konkrete design udarbejdes idéer for designets visuelle og fysiske elementer (Preece, Rogers & Sharp, 2015).

### 5.2.1 Det konceptuelle design

Det konceptuelle design vil i dette afsnit blive præsenteret for at vise den intenderede brug af designet og de bagvedliggende tanker omkring dette.

Designanbefaling 1 og 3 handler om at gøre vidensdeling mindre tidskrævende på tværs af organisatoriske enheder og at involvere både frontmedarbejdere og administrative medarbejdere i udvikling af arbejdsgange. Det handler om, at designet skal gøre det muligt for medarbejderne at kommunikere ‘bottom-up’ og ‘top-down’. Denne anbefaling kan følges ved at lave et design, der på den ene side indeholder arbejdsgangsbeskrivelser og på den anden side muliggør, at både frontmedarbejdere og administrative medarbejdere kan kommunikere med

hinanden angående disse arbejdsgangsbeskrivelser. Sidstnævnte kan muligvis udføres ved at medarbejdere kan rapportere og beskrive et problem i forhold til den enkelte arbejdsgangsbeskrivelse via en rapporteringsfunktion indeholdende en tjekliste og et skrivefelt, eller at der kan kommunikeres via en chatfunktion. Dette kan bidrage til vidensdeling idet administrative medarbejdere får besked, om hvordan og hvorvidt arbejdsgangsbeskrivelserne hjælper frontmedarbejderen. Samtidig kan dette muligvis spare frontmedarbejderen tid, fordi denne kun skal bruge et IT-design til både at informere sig om arbejdsgange og melde egne forslag til rettelser af arbejdsgange. Samtidig kan administrative medarbejdere muligvis spare tid, fordi det potentielt hjælper med at forstå de behov og problematikker, som de 6500+ medarbejdere oplever i forhold til platformen, hvilket ellers vil kræve ressourcer. Designanbefaling 3 kan desuden følges ved at give medarbejderne muligheden for at dele arbejdsgange og deres praksisviden med hinanden. Det vil muligvis kunne gøres via chatfunktionen nævnt ovenfor og ved hjælp af en 'send arbejdsgang til mail adresse'-knap, placeret i den nederste del af hver arbejdsgangsbeskrivelse. På denne måde vil horisontal vidensdeling kunne understøttes i designet. Idéen til ovenstående udspringer fra afsnit 4.1.1, 4.2.1, 4.2.2 og 4.2.4 omhandlende ressourcer, organisatoriske rammer, praksisforståelse og vidensdeling.

Designanbefaling 4 handler om, at designet skal forenkle administration af arbejdsgange i forhold til medarbejdernes fagroller og funktioner. Denne idé tager udgangspunkt i afsnit 4.2.1, som handler om, at organisationens nuværende løsning ikke understøtter den komplekse struktur for fagligheder og roller. Denne anbefaling kan muligvis følges ved at benytte sig af en træstruktur for designet. Det vil sige, at det skal være muligt at tildele arbejdsgange både til enkelte fagroller og til grupperinger af fagroller. Derudover vil anbefalingen kunne følges ved, at frontmedarbejderen skal kunne logge ind på en personlig konto ved brug af designet. Det vil sige, at hver medarbejder skal have en konto, som tildeler medarbejderen arbejdsgangsbeskrivelser svarende til egen rolle og faglighed. Således skal frontmedarbejderen ikke forholde sig til andre medarbejders roller og arbejdsgange, hvilket kan forenkle administration af vidensdeling.

### 5.2.2 Det konkrete design

I dette afsnit udfoldes de visuelle og fysiske elementer på baggrund af designanbefalingerne. I forbindelse med at udvikle og vurdere IT-designet for dette studie bruges der, foruden de udarbejdede designanbefalinger, begreberne *perceived affordance* samt *fysisk, logisk* og

*kulturel begrænsning*. Med den teoretiske ramme og metodologiske inspiration in mente tænkes disse begreber ikke at kunne stå alene, og bruges derfor med afsæt i designanbefalingerne, der er udledt på baggrund af empirien og analysen af denne.

*Perceived affordance* tager sit udgangspunkt i begrebet *affordance*, der er udviklet af James J. Gibson. *Affordance* henviser til relationen mellem en aktør og de handlingsrettede egenskaber en genstand ejer, og dette forhold tænkes at forekomme uagtet, om det ikke synes at være visuelt tilstede (Norman, 1999; Gibson, 1977). Sidenhen tog Donald A. Norman grund i dette begreb og udviklede begrebet *perceived affordance*. Norman argumenterer for, at *perceived affordance* i højere grad er et væsentligt begreb for designere, da dette begreb ikke arbejder med den faktiske *affordance*, men hvordan mennesker opfatter mulige handlinger for en genstand (Norman, 1999).

*Perceived affordance* er ikke det eneste begreb, Norman arbejder med - han opererer foruden dette med såkaldte *begrænsninger*. Nærmere bestemt er der tale om *fysiske, logiske og kulturelle begrænsninger* (Norman, 1999). De forskellige typer begrænsninger har den funktion, at de justerer menneskets ageren, hvilket potentielt skal give bedre mulighed for, at et givent design bruges efter intentionen (Norman, 1999). Den fysiske begrænsning forhindrer direkte bestemte handlinger, hvilket for eksempel kan være ved at gøre det umuligt at markere bestemte bokse i et interface. Hvor den fysiske begrænsning direkte forhindrer bestemte handlinger, fungerer den logiske begrænsning via fornuften, hvilket betyder, at den som begrænsning appellerer til, at der handles på en given måde i den specifikke kontekst. Den kulturelle begrænsning begrænser gennem konventioner, hvor kulturen danner forudsætning for, hvordan der handles (Norman, 1999).

Foruden *perceived affordance*, og fysiske, logiske og kulturelle begrænsninger inddrages begrebet multimodalitet. Gunther Kress og Theo Van Leuwen beskriver multimodalitet som værende brugen af diverse semiotiske elementer i designet af et produkt (Kress & Van Leuwen, 2001). Når diverse semiotiske elementer kombineres, kan de potentielt komplimentere og forstærke hinanden samt skabe en hierarkisk orden af elementerne, hvor nogle fremhæves og på denne måde dominerer designet (Kress & Van Leuwen, 2001). Placeringen og måden disse elementer kombineres på kaldes *framing*. Framing viser med andre ord, hvilket elementer der synes at hænge sammen eller ej (Kress & Van Leuwen, 2001).

Med udgangspunkt i første designanbefaling omhandlende mindre tidskrævende vidensdeling, antages det, at designet ikke bør være kompliceret. På baggrund af dette vurderes det, at

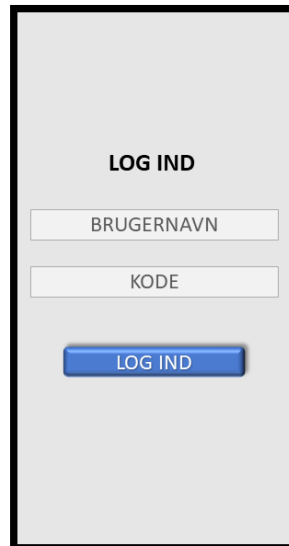
designet skal være simpelt sat op, hvorfor et lavt antal arbejdsgangsbeskrivelser bør være synlige, og at elementer skal være neutrale og konsistente i farvevalget.

Arbejdsgangsbeskrivelser og chatfunktioner kan tydeliggøres ved at gøres multimodale ved hjælp af en kombination af ikoner og tekst, således at disse semiotiske elementer forstærker hinanden. Interaktionelle elementer såsom menupunkter, knapper og funktioner i chatten vil med fordel kunne fremhæves med en mørkere farve rundt om dem, for at disse træder frem i forgrunden, således at der gives en perceived affordance om interaktion med disse. Disse elementer kan tildeles en mørkere nuance, når der interageres med disse, hvilket skal være en logisk begrænsning i forhold til brugen af elementer, da det appellerer til fornuften i forhold til, hvordan der skal ageres i den specifikke kontekst. Dette er ligeledes en kulturel begrænsning, da kulturen danner forudsætning for, at der handles på en bestemt måde, når disse mørkere nuancer ses af brugeren. Fysiske begrænsninger kan findes ved, at knappen til afsendelse af arbejdsgange til en mailadresse ikke kan trykkes på, hvis der ikke er udfyldt en mailadresse. De forskellige elementer kan sættes sammen og adskilles via framing, så brugeren på denne måde kan differentiere sammenhængen af disse. Ovenstående bidrager ligeledes til, at den anden designanbefaling om understøttelse af multimodal kommunikation og vidensdeling følges.

### 5.3 Prototype

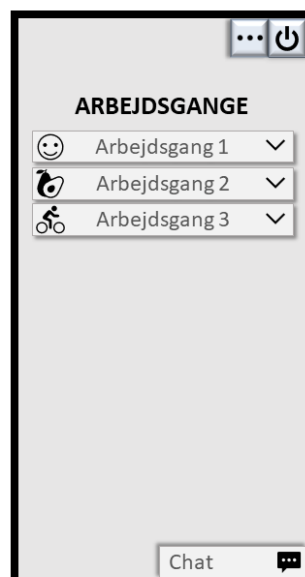
I det følgende beskrives første iteration af en prototype på studiets digitale produkt - et IT-design, der skal understøtte vidensdeling på tværs af organisatoriske enheder. Prototypen tager udgangspunkt i designanbefalingerne samt det konceptuelle og konkrete design.

Den første side brugeren møder er en loginside (se billede 1). Her kan brugeren indtaste brugernavn og kode i tekstfelterne og trykke på knappen med teksten 'Log ind'. Intentionen er her, at medarbejderne skal have en personlig profil, der tilpasses deres funktion. Omkring knappen er der en skygge, der skal give en perceived affordance om, at der kan interageres med det felt, knappen udgør.



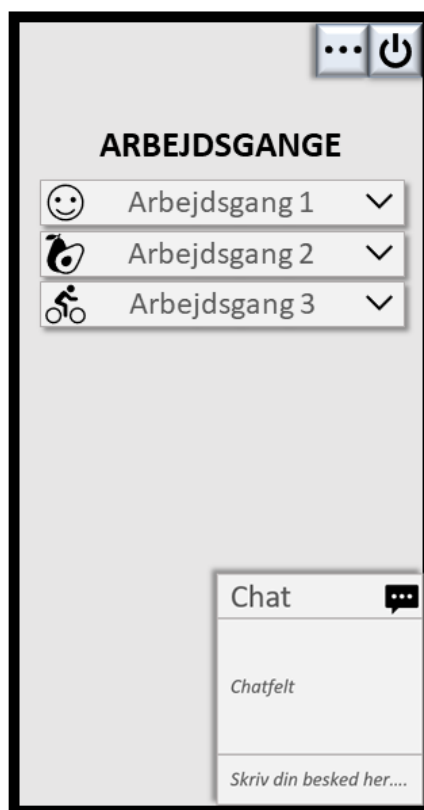
*Billede 1*

Når brugeren er logget ind, sendes denne til forsiden (se billede 2). Fra den side kan brugeren tilgå fire forskellige slags veje. Oppe i højre findes to mulige veje. Helt til højre er der en knap, der skal give brugeren mulighed for at logge ud. Til venstre for denne knap er der endnu en knap, der giver brugeren mulighed for at tilgå indstillinger. I midten af siden findes den tredje mulighed for interaktion på siden. Brugeren kan her tilgå forskellige arbejdsgangsbeskrivelser. Den sidste mulighed for interaktion findes nederst i hjørne og er en chatfunktion.



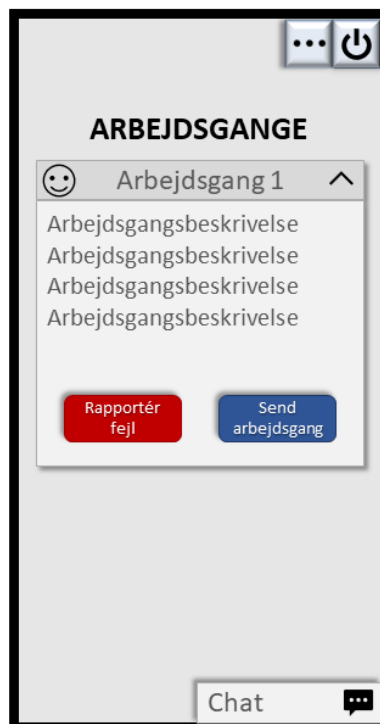
*Billede 2*

Hvis brugeren vil benytte sig af chatfunktionen, åbnes denne op, ved at der trykkes på feltet indeholdende teksten 'Chat' og et dertilhørende ikon. Meningen med dette er at gøre feltet multimodalt. Feltet er desuden omgivet af en skygge. Begge dele skal give en perceived affordance om, at der kan interageres med feltet. Når brugeren har åbnet chatfunktionen, deles feltet op i tre dele (se billede 3). Øverst er nu feltet med teksten 'Chat' og det tilhørende ikon. Dette felt adskiller sig fra næste felt i chatfunktion ved hjælp af en linje. I dette felt ses den igangværende samtale. Dette felt adskiller sig igen fra nederste felt ved hjælp af linje. I nederste felt står der 'Skriv din tekst her...', hvilket skal give en perceived affordance om, at brugeren kan skrive og sende en tekst fra dette felt, hvis vedkommende trykker og skriver her.



Billede 3

Brugeren kan også vælge at trykke på en arbejdsgang. Arbejdsgangene er som elementer fremet således, at brugeren kan adskille, hvilken arbejdsgang, vedkommende trykker på. Hvert arbejdsgangfelt indeholder et ikon i venstre side og en tekst i midten, der skal indikere hvilken arbejdsgang, der er tale om. På denne måde benyttes forskellige semiotiske elementer til at forstærke hinanden, og feltet gøres multimodalt. Foruden ikonet i venstre side og teksten i midten, er der en skygge uden om feltet og et nedadgående tegn i højre side. Dette skal give en perceived affordance om, at dette felt kan foldes ud. Desuden skal det fungere som kulturel begrænsning, da skyggen og det nedadgående tegn er en kulturelt tilegnet konvention om, at et felt kan foldes ud. Hvis brugeren trykker på en arbejdsgangsbeskrivelse, foldes denne altså ud, og dækker over de andre arbejdsgangsbeskrivelser (se billede 4.) Her ses der, at det føromtalte felt med ikon, tekst og nedadgående tegn, nu ses i en mørkere nuance, hvilket skal indikere, at der er interageret med feltet. Desuden er det nedadgående tegn nu omvendt. Dette fungerer som logisk begrænsning, da det appellerer til fornuften i forhold til, hvordan der skal ageres i denne kontekst, hvis arbejdsgangen ønskes lukket. Dette er ligeledes en kulturel begrænsning. Når arbejdsgangen er foldet ud, er der, udover det netop gennemgåede felt, nu et felt under, hvor arbejdsgangen er beskrevet i tekst. Under beskrivelsen findes to knapper. Til venstre ses en knap med teksten 'Rapportér fejl'. Til højre ses en knap med teksten 'Send arbejdsgang'.



Billede 4



Hvis der trykkes på knappen 'Rapportér fejl', sendes brugeren til en ny side (se billede 5), hvor der er en tjekliste med bokse, der kan afkrydses, samt et tekstfelt så vedkommende kan skrive, hvis fejlen ikke findes i tjeklisten.



*Billede 5*

Såfremt brugeren trykker på 'Send arbejdsgang', sendes denne til en ny side (se billede 6), hvor der er et tekstfelt til mailadresse og herunder et felt med emnet, som er sat til den valgte arbejdsgang. Under dette er et tekstfelt, hvor brugeren kan skrive nærmere, hvis der er behov for dette.



*Billede 6*

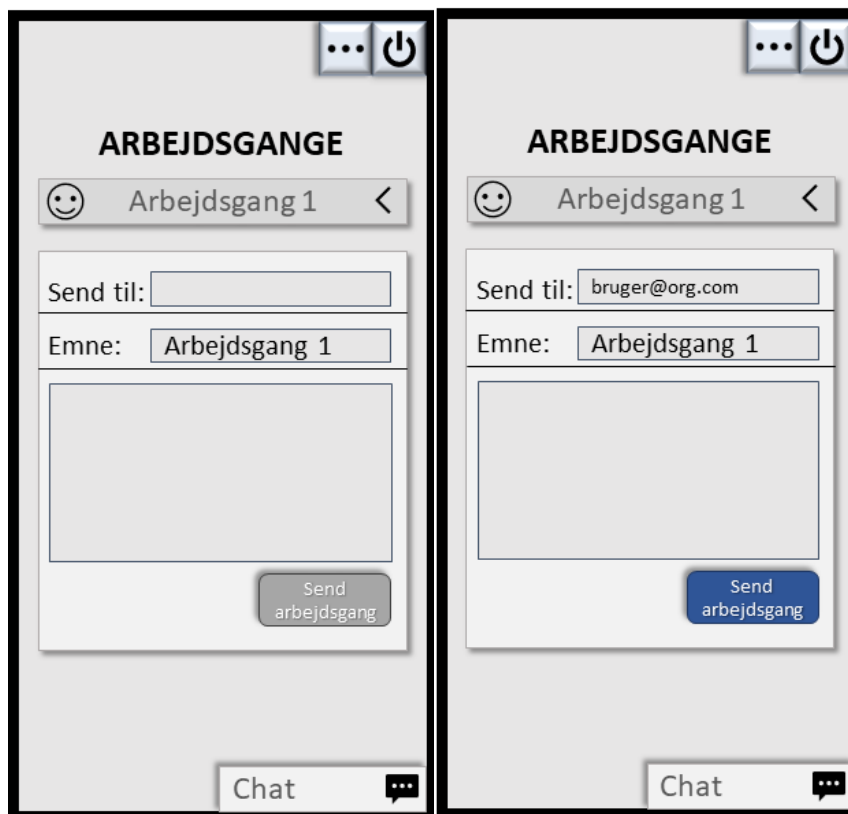
Når brugeren er inde på rapporteringssiden, skal vedkommende trykke på en af de givne bokse for at kunne afsende en rapport om fejl. Hvis ingen bokse er afkrydset, er afsendelsesknappen sat til at være i en grå tone (se billede 7), hvilket skal give en perceived affordance om, at denne knap ikke kan trykkes på, og samtidig fungerer det som fysisk begrænsning, da brugeren ikke kan interagere med den. Derudover fungerer det som logisk begrænsning, da det appellerer til fornuften om, at der skal interageres med en af de givne bokse, for at afsendelsesknappen kan bruges. Når dette er gjort, bliver knappen den valgte farve (se billede 8), hvilket indikerer, at der nu kan trykkes på den. Foruden dette er tegnet i det øverste felt i højre hjørne nu vendt mod venstre, hvilket skal indikere, at brugeren kan sendes tilbage til forrige side, hvis der trykkes på feltet. Ovenstående brug er ligeledes en kulturel begrænsning



Billede 7

Billede 8

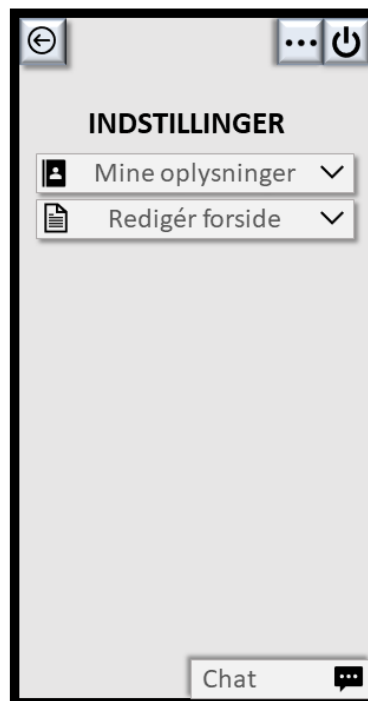
Når brugeren har trykket sig ind på siden til at sende arbejdsgange via knappen 'Send arbejdsgang', sendes denne videre til en nye side. Hvis der ikke er angivet en mailadresse, er afsendelsesknappen her også sat til at være i en grå tone (se billede 9), hvilket ligeledes skal fungere som fysisk og logisk begrænsning samt perceived affordance. Når der er indtastet en mailadresse, skifter knappen farve, og der kan trykkes på den (se billede 10). Derudover er tegnet i det øverste felt i højre hjørne nu vendt mod venstre, hvilket indikerer, at brugeren sendes tilbage til forrige side, hvis der trykkes her. Ovenstående fungerer igen som en kulturel begrænsning.



Billede 9

Billede 10

Hvis der trykkes på knappen med de tre prikker, sendes brugeren til en ny side (se billede 11), hvor brugeren kan trykke på hhv. feltet med teksten 'Mine oplysninger' eller 'Redigér forside', hvorefter disse foldes ud. Samme tanke i forhold til multimodalitet er tænkt ind i disse elementer. Derudover er der en knap oppe i venstre hjørne med et tegn, der peger mod venstre. Dette er for at markere, at ved at trykke på denne føres brugeren tilbage til forrige side. Sammen tanken gøres her i forhold til logisk og kulturel begrænsning og perceived affordance som i det øvrige design.



Billede 11

## 5.4 Evalueringsmetode

For at evaluere prototypen, er der taget inspiration fra et uformelt, ustruktureret interview. Et ustruktureret interview minder om en samtale, hvor fokus er på et bestemt emne, og hvor de spørgsmål, der bliver stillet er åbne, og svarene ikke nødvendigvis kan forudses (Preece, Sharp, & Rogers, 2012). Herunder er både interviewer og den interviewede frie til at stille spørgsmål og svare på spørgsmål, så frit eller kort de ønsker (Preece m.fl., 2012). For at sikre, at evalueringen formår at identificere de elementer ved prototypen, som fungerer, skal ændres eller fjernes, har der været fokus på at samtalen skulle gennemgå en række emner og elementer i prototypen. Disse emner og elementer er: 'login konto', 'chat', 'rapporter fejl' og 'send arbejdsgang' funktionerne og dertilhørende interaktionsaspekter. Derudover har der været fokus på, hvorvidt disse funktioner understøtter vidensdeling mellem medarbejderne i

forvaltningen på kryds og tværs, herunder med hensyn til administrative medarbejdere, superbrugere og frontmedarbejdere. Denne evalueringsmetode er egnet til dette stadie i evaluerings- og udviklingsprocessen, idet den har til formål at indsamle den interviewedes umiddelbare førstehåndsindtryk af designet (Preece m.fl., 2012). Idet samtalen er kontrolleret både af interviewereren og den interviewede, er det muligt, at den interviewede nævner elementer, som ikke har været overvejet af interviewereren, og som kan undersøges nærmere under evalueringen (Preece m.fl., 2012).

For at understøtte samtalen blev der anvendt rekvisitter i form af tegneudstyr, papir og post-its. Disse skulle agere som dialog-starter og skulle skabe et fælles udgangspunkt for interviewereren og den interviewede. Ved at bruge rekvisitter, kan idéer og refleksioner blive håndgribelige, samtidig med at dialogen fremmes, at der muligvis kan udvikles eventuelle tilføjelser til en ny prototype (Pedersen, 2012). Denne tilgang til interview som en dialog, hvori kreativiteten fremmes, har medført, at den interviewede har kunnet formidle sine tanker og idéer i en skitse til en ny prototype (se Bilag 10).

Formålet med evalueringen har været at undersøge, hvorvidt og hvordan prototypen kan understøtte vidensdeling i læringscenteret. Derudover har der været fokus på at identificere de elementer ved prototypen, der fungerer, skal ændres eller fjernes. I forlængelse heraf har målet med evaluering været at udvikle i samarbejde med målgruppen i forhold til en eventuelt ny iteration af prototypen. Deltageren i evalueringen har været informant A og studiets projektmedlemmer. Undervejs i evalueringen er der blevet taget notater af dialogen med informanten og processen i forhold til de elementer og emner af interesse for designet nævnt ovenfor (se Bilag 11).

Evalueringen har gennemført følgende faser med inspiration fra en struktur tilpasset til interviewundersøgelser (Preece m.fl., 2012; Robson m.fl. 1993):

1. En indledningfase: Vi præsenterede os selv og formålet med interviewet. Herunder blev den interviewede præsenteret med etiske spørgsmål, og etiske overvejelser blev adresseret.
2. En hovedfase: De planlagte emner og elementer i designet blev præsenteret og diskuteret med den interviewede.
3. En afsluttende fase: Interviewet blev rundet af, og den interviewede blev takket for sin deltagelse.

Notaterne og samarbejdet med informant A udmønter sig i det følgende afsnit.

## 5.5 Evaluering

Informant A blev præsenteret for prototypen og formålet med evaluering. Efter informant A's umiddelbare tanker, fortalte vi om de bagvedliggende tanker om prototypen og dets funktion i forhold til læringscentret. Dette blev gjort, da vi som udgangspunkt gerne ville have, at en samtale om læringscentrets reelle behov i forhold til at dele viden i organisationen kunne igangsættes. Informant A havde muligheden for at stille spørgsmål undervejs, hvilket denne benyttede sig af.

Efter præsentationen udtalte informant A sig om, at funktionerne præsenteret i designet kan føre til, at flere aktører i forvaltningen engagerer sig aktivt i vidensdeling, og at disse funktioner muligvis vil kunne bidrage til, at medarbejdernes handlinger og læring kan blive synliggjort på en vidensdelingplatform.

### Personlig konto

Intentionen med en personlig profil har været, at medarbejderen skal få uddelt de arbejdsgange, som passer til dens funktion og opgaver. Informant A fortæller i denne henseende, at denne idé vil kunne løse et problem, som Ældre- og Sundhedsafdelingen har i forhold til, at på forvaltningens nuværende platform skal alle medarbejderne udvælge deres arbejdsgange blandt hundredvis af arbejdsgange, som bliver delt op i 40-50 roller og funktioner. Informant A tilføjer derudover, at han kunne tænke sig, at brugerprofilen også kunne monitorere medarbejderens læring, mest anvendte arbejdsgange samt aktivitet på en vidensdelingplatform. Denne idé udarbejdes i en kreativ proces med informanten i en skitse til et nyt design (se Bilag 10).

### Chatfunktionen

Formålet med chatfunktionen har været at give mulighed for at administrative og frontmedarbejdere kan kommunikere med hinanden i forhold til arbejdsgange. I denne henseende bemærker informant A, at han forstår vores bagvedliggende tanker og mener, at et IT-design i forvaltningen kan drage nytte af denne funktion. Derudover giver informant A udtryk for, at funktionen skal hedde 'instant message', da han associerer ordet chat til mere privat social interaktion frem for professionel interaktion (se Bilag 10).

### Knappen 'Rapporter fejl'

Informant A bemærker at denne funktion er en god idé. Informant A nævner i forlængelse af dette, at den nuværende arbejdsgang for rapportering af fejl i forhold til arbejdsgange i forvaltningen ikke fungerer efter hensigten. Informant A bemærker, at han godt kunne tænke sig at udvide denne funktion med en 'simpel kommentar'-knap, hvor medarbejderen gives muligheden for både at rapportere fejl, men også foreslå ændringer i arbejdsgange, forholde sig kritisk til Cura m.m. I denne henseende arbejdes der undervejs i den kreative proces med idéen om en funktion, hvor medarbejderen frit bestemmer, om kommentaren drejer sig om et problem, ændringer eller andet.

### Knappen 'Send arbejdsgang'

Denne funktion imødekommes af informant A, da han fortæller, at funktionen giver mulighed for at inddrage arbejdsgangsbeskrivelser som en del af kommunikationen medarbejderne gennem. Samtidig kan frontmedarbejderen bliver til en aktiv aktør i vidensdelingsprocessen. Derudover foreslår informant A, at arbejdsgangen også kan sendes via 'instant message'-funktionen, og at der kan sendes flere forskellige arbejdsgange på en gang.

### Andre udviklingsønsker:

- En søgefunktion hvor medarbejderen bruger nøgleord for at finde relevante arbejdsgange (se Bilag 9-10).
- En nyhedssektion med de sidste arbejdsgange tilføjet og opdateringer på siden (se Bilag 9-10).
- Et forum på siden, hvis formål skal være at synliggøre kommunikationen administrative og frontmedarbejdere imellem, og hvor alle medarbejdere kan bidrage med opslag og kommentarer (se Bilag 9-10).

### Opsamling på evaluering

I slutning af evalueringen fortæller informant A, at især et forum vil kunne inddrage frontmedarbejderne i vidensdeling, som indtil nu har været passive modtagere af viden administreret og delt af administrative medarbejdere. I den henseende vil IT-designet kunne

bidrage til, at fokus skifter fra eksperter som vidensudviklende til et fokus på både administrative og frontmedarbejdere som samarbejdspartnere.



## 6. Diskussion

I de følgende diskussionsafsnit foretages der først en metodekritik, hvorefter studiet fund diskuteres. Derefter diskuteres studiets generalisering og slutteligt kvalitetsvurdering.

### 6.1 Metodekritik

Dette studie er positioneret socialkonstruktivistisk, hvorfor viden ses som værende noget, der skabes i det sociale. Denne position har vi forsøgt at forholde os til undervejs i studiets udarbejdning, hvilket også har den konsekvens, at vi selv er med til at konstruere viden, når vi har inddraget informanterne i udviklingen af IT-designet. Dette har også været relevant i forhold til, at den ene af forfatterne har haft en relation til organisationen, da vedkommende har været studiemedarbejder der, hvilket i nogen grad påvirker empirigenereringen. Det har dog også medført, at denne forfatter har kunnet stille spørgsmål undervejs i interviewet, så det i højere grad blev meningsskabende for begge forfattere.

Der tages højde for både det praksisteoretiske afsæt og socialkonstruktivistiske perspektiv i designprocessen, da designanbefalingerne tager grund i og efterfølgende skal tilpasses forskellige praksisser inden for det empiriske felt. På denne måde udvikles og tilpasses designet til de forskellige praksisser ikke kun ud fra en enkelt praksis eller målgruppe.

Med metodologisk inspiration fra partcipatorisk design og afsættet i praksisteori kan der argumenteres for, at interview ikke burde stå alene som metode til at undersøge det empiriske felts praksisser og i forhold til at samarbejde med medarbejderne om at udvikle et design. Som tidligere nævnt har studiet dog haft sine begrænsninger i forhold til fysisk fremmøde, da studiet udarbejdes under Covid-19 pandemien. Hvis studiet ikke havde været underlagt disse begrænsninger, ville observationer eller en decideret etnografisk undersøgelse med forfatterne positioneret som deltagerforskere eller forskerdeltagere kunne være benyttet til at undersøge praksis, hvor denne ellers udspilles (Hasse, 2011). I forhold til at samarbejde om udviklingen af designet, ville der udover interviews kunne have været foretaget workshops til udviklingen af designanbefalinger, og der ville kunne have været lavet brugertest med fysisk tilstedeværelse af både forfattere og medarbejdere.

Der har været udfordringer med at foretage alle interviewene online, da der til tider var udfald på netværksforbindelsen. Dette har potentielt medført misforståelser grundet afbrydelser

og utydelig tale, hvilket ligeledes kan betyde tab af visse data. Afbrydelser og utydelig tale er fremhævet i transskriptionerne, så det er tydeligt for læseren. I det fjerde interview påvirkede udfaldene på forbindelsen interviewet så meget, at interviewet helt blev afbrudt. Interviewet blev dog genoptaget af den ene forfatter med bedre forbindelse, hvilket muliggjorde, at interviewet kunne gennemføres.

## 6.2 Diskussion af fund

I dette afsnit præsenteres og diskuteres studiets fund.

Studiet bidrager til litteratur angående digitaliseringsprocesser og vidensdeling i det kommunale regi. I den henseende har studiet tre centrale fund:

Første centrale fund er, at superbrugere har en central rolle i vidensdeling på tværs af organisatoriske enheder i et kommunalt center. Studiet har vist, at superbrugere som bindeled mellem en IT-afdeling og frontmedarbejderne rådgiver og hjælper deres kolleger i forhold til teknologianvendelse. Superbrugeren kommer med den fordel, at den har et ben i hver praksis, og at den bygger bro mellem det konkrete arbejdsområde og de tekniske områder. Derfor kan informationsstrømmen mellem de to områder også bibeholdes efter at et IT-projekt er gået i drift, men hvor nye arbejdsgange stadigvæk skal understøttes for at sikre, at arbejdspraksissen gradvis ændrer sig. Fra en organisatorisk synsvinkel kan superbrugerne anvendes til at sikre, at frontmedarbejderne ikke blot bliver informeret om seneste nyt omkring arbejdsgange, men at de også understøttes i at omsætte denne viden i praksis. I denne forstand arbejdes der med et perspektiv på viden, hvor viden ikke kan adskilles fra mennesket, og hvor frontmedarbejderen lærer brugen af teknologier i samspillet med superbrugeren (Orlikowski, 2002; Brown & Duguid, 1998). Dette perspektiv på viden er netop det, som kendetegner en praksisteoretisk tilgang til teknologi og læring, hvor fokus er på, hvad medarbejderen faktisk gør med teknologier, frem for hvad den burde gøre (Orlikowski, 2000). Det er denne forståelse af teknologi-i-praksis, der ligger til grund for udviklingen af IT-designet i dette studie. Designet kan på denne måde understøtte, at frontmedarbejderen og superbrugeren kan influere den organisatoriske vidensdeling med deres praksisforståelse af arbejdsgange.

Studiet viser, at superbrugerne anerkendes af alle informanterne i studiet som værende afgørende for den organisatoriske vidensdeling i en kontekst, hvor læringscentret organiserer vidensdeling for 6500+ frontmedarbejdere, men blot indeholder otte deltidsansatte

projektmedarbejdere (Interview 1, 25.06.20; Interview 2, 26.06.20; Interview 3, 06.07.20; Interview 4, 06.07.20;). At der er enighed blandt medarbejderne om, at superbrugerne er vigtige for den organisatoriske vidensdeling er dog ikke nok til, at der sker konkrete organisatoriske forandringer. Til at starte med har de to omtalte afdelinger arbejdet med inddragelse af superbrugere i Cura implementeringsprojektet, men undervejs har afdelingerne udviklet sig i forskellige retninger (jf. afsnit 3.3.1). Den ene afdeling har videreudviklet en organisatorisk struktur, som understøtter superbrugerne, og hvor der er blevet investeret i superbrugerundervisning - også efter at Cura var gået i drift (Interview 1, 25.06.20). Den anden afdeling har fokuseret på sidemandoplæring, en form for vidensdeling, som foregår på den enkelte arbejdsplads (Interview 4, 06.07.20). Grunden til at de to afdelinger har udviklet sig i forskellige retninger kan være den ledelsesmæssige opbakning og ikke mindst de økonomiske rammer, hvilket kan være emne for senere undersøgelse. I en kontekst hvor et fælles læringscenter langsomt er begyndt at overtage afdelingernes arbejde med vidensdeling, er der tale om, at afdelingerne skal lære af hinandens erfaringer og udvikle en ny kultur for den organisatoriske vidensdeling. I denne henseende kan udviklingen af en praksis, som involverer superbrugere på tværs af forvaltningen, møde flere udfordringer. Det ovenstående centrale fund understøttes af et hollandsk studie af Marianne Gravesteijn og Celeste P.M. Wilderom (2018) i forhold til at digitalisering påvirker institutioner, og at institutioner skal gennemgå en digital transformation, som blandt andet målrettes den organisatoriske adfærd i forhold til IT-teknologier.

Det andet centrale fund er, at tværorganisatoriske rammer både bidrager til diversitet, men også kompleksitet i forhold til vidensdeling. Tværorganisatoriske digitaliseringsprojekter blander medarbejdere med forskellig faglig viden, som kan bidrage med forståelse og indsigt i forskellige arbejdsområder. Medarbejderne kan udforske og udnytte hinandens kompetencer, og dette kan føre til mere effektivitet og ny læring blandt projektmedarbejderne. Dette fund kan ses i forhold til de norske studier fra Kristi Askedal, Leif S. Falk og Margunn Aanstad (2019) og Askedal (2019), der påtaler, at tværorganisatoriske digitaliseringsprojekter indeholder en kompleksitet, der medfører spændinger mellem organisationers medlemmer. Kompleksiteten synes derfor ikke at være uden udfordringer. Et dansk studie af Jannie K. B. Christensen (2017) anfører dog, at disse spændinger ikke kan undgås, når medarbejderne kommer med forskellige interesser og baggrunde. Forskellighederne ses i vores studie ved, at personalet i de to afdelinger hovedsageligt grundlæggende er forskellige i deres fagområder. Grundet begrænsede

ressourcer i den ene afdeling, kan der være andre faktorer, som får en indflydelse på måden, der undervises, som at slutbrugerne ikke har meget tid til at gennemgå undervisningsmaterialet. Forskelligheden mellem de to afdelinger kan dog gå længere tilbage i forhold til det, at afdelingerne tidligere har arbejdet med forskellige værktøjer og dokumentationsmetoder samt har haft forskellig fokus på lovmæssige rammer (jf. afsnit 3.3.3). I et praksisteoretisk perspektiv er brugen af teknologi i tæt forhold med medarbejderne, de eksisterende praksisser og strukturelle forhold. I forhold til en implementering af et IT-design, som det der præsenteres en prototype af i studiet, skal der derfor tages hensyn til arbejdskulturer og menneskelige forhold, og denne kompleksitet vil potentielt kunne forsinke en organisatorisk forandring. Omvendt vil omfavnelsen af denne kompleksitet muligvis kunne lede til en mere succesfuld forandringsproces.

Det tredje centrale fund for studiet er, at der i et kommunalt center, hvor forskellige organisatoriske enheder indgår, er forskellige krydsende praksisser, som ikke nødvendigvis stemmer overens, hvad angår teknologis rolle. Teknologi indgår dog i praksis for alle medarbejderne, hvorfor det er vigtigt at tænke flere praksisser ind i et IT-design, der skal understøtte medarbejderne. Dette går i tråd med Iben Jensens grundantagelser om, at aktører indgår i flere praksisser, at praksisser krydses, og teknologi er en del af praksis og forstås i kontekst (jf. afsnit 2.2.1). Med udgangspunkt i Wanda Orlikowskis teknologi-i-praksis-perspektiv (se afsnit 2.3.1) vil medarbejderne, strukturelle forhold og teknologier også påvirke hinanden. Derfor er det ikke givet, at praksis for brugen af teknologi er ens hos de forskellige typer af medarbejdere og enheder. Gennem den genererede empiri og analysen ses det også, at praksis for brugen af teknologi, perspektiver på viden der arbejdes med, samt hvordan vidensdeling organiseres, er forskellig (se bilag 6-9 og afsnit 4.).

Hvis et fælles digitalt produkt skal kunne fungere på tværs af de organisatoriske enheder, kan der med fordel fokuseres på de forskellige involverede praksisser mellem mennesker og teknologi i de forskellige enheder, når dette udvikles og opdateres. I dette studie kommer det eksempelvis til udtryk ved, at der kan være modstand og frygt for brugen af teknologi hos den ene afdeling og visse frontmedarbejdere, da teknologi ses som noget, der tager tid fra kerneopgaven. Teknologien er med andre ord en del af praksis og forstås i konteksten. En forståelse for praksis ses her at have betydning for praksis og teknologi (jf. afsnit 4.2.2 og 4.2.3). Hvis teknologi og dets funktionalitet tænkes separat fra praksis, modsat Iben Jensen og Wanda Orlikowskis udlægning af teknologi som værende vævet sammen med

praksis (jf. afsnit 2.), synes det på baggrund af studiets analyse at være udfordrende for en organisation at kunne understøtte forskellige medarbejdere, da der mangler forståelse for de praksisser, teknologien skal indgå i, og hvordan disse påvirker hinanden. Det centrale fund er her sammenligneligt med studiet af Neil F. Doherty (2014), der fandt, at mange IT-projekter ikke har succes, da fokus ikke er på de organisatoriske forandringer, der følger med IT-projekter, men på teknologiens funktionalitet. Dette understøtter, at det ikke er meningsgivende at tænke teknologi og praksis som værende separate.

Med ovenstående in mente synes brugerinddragelse i udvikling af et IT-design, der skal understøtte vidensdeling på tværs af organisatoriske enheder, at være essentielt. Studiets fund er her på linje med studiet af Anja Kaldahl Reinwald og Pernille Kraemmergaard (2012), der blandt andet fandt, at frontmedarbejdere aktivt bør inddrages i digitaliseringsprocesser.

Fundet kan tænkes ind i andre kontekster forstået på den måde, at forskellige praksisser og teknologi også vil gøre sig gældende i andre organisationer. Derfor vil de lokale praksisser med fordel kunne undersøges nærmere for at identificere udfordringer og muligheder i forhold til brug af teknologi og vidensdeling i en given organisation. I forhold til at udvikle et IT-design vil der i denne sammenhæng kunne argumenteres for, at der kan tages inspiration fra metodologier med fokus på brugerinddragelse såsom Particinatorisk Design, hvis der ønskes at udvikle med brugeren for øje (jf. afsnit 3.1). Med et socialkonstruktivistisk syn synes det ligeledes relevant at inddrage medarbejderne i andre kontekster, da viden her antages at findes i disse konteksters sociale praksisser, da viden er et socialt anliggende (jf. afsnit 2.1).

### 6.2.1 Generalisering

I dette afsnit diskuteres studiets mulige generalisering. Med generalisering menes der at kunne tage studiets indblik i en specifik kontekst og ud fra dette forsøge at sige noget i et bredere perspektiv om andre ikke-undersøgte kontekster (Polit & Beck, 2010). Dette synes dog ikke at være uden udfordringer med dette studies kvalitative karakter og videnskabsteoretiske perspektiv in mente, hvilket betyder, at fokus er på at give en profund, kontekstuel forståelse for det givne empiriske felt (Polit & Beck, 2010). Studiets generaliserbarhed vurderes derfor med inspiration fra William A. Firestones (1993) generaliseringsmodel *case-to-case translation*, der også kaldes *overførbarhedsmodellen*, hvilket tager højde for ovenstående. I overførbarhedsmodellen lægges der vægt på, at et studie skal have en troværdig og dybdegående forklaring af studiet, hvilket skal gøre læseren i stand til at kunne danne sin egen mening om studiets empiri, analyse og fund og heraf vurdere overførbarheden (Firestone,

1993). Dette er tilstræbt i studiet ved at det videnskabsteoretiske syn samt metodiske og teoretiske overvejelser er forsøgt tydeliggjort gennem præsentation og refleksion.

Transskriptioner af studiets interview er ligeledes vedhæftet i bilag (se Bilag 6-9), og citater herfra benyttes i analysen, hvilket giver læseren mulighed for at danne sig indtryk af de givne fortolkninger af empirien. Disse tilstræbelser skal være med til at skabe transparens for studiet, hvilket skal muliggøre for læseren at vurdere overførbarheden. Der afgrænses med andre ord fra at vurdere generaliserbarheden af studiet, da denne vurdering bør foretages af læseren (Firestone, 1993).

### 6.2.2 Kvalitetsvurdering

Dette studie kvalitetsvurderes med afsæt i syv kvalitetsindikatorer, Robert Elliott, Constance T. Fischer og David L. Rennie har formuleret som værende vigtige for kvalitative undersøgelser.

Den første indikator er, om studiets forfattere tydeliggør deres perspektiv (Elliott, Fischer & Rennie, 1999). Dette skal give læseren mulighed for at forstå og fortolke data og eventuelt overveje alternativer (Elliott, Fischer & Rennie, 1999). I dette studie er perspektivet forsøgt præciseret løbende ved at præsentere det videnskabsteoretiske syn samt de metodiske og teoretiske overvejelser.

Den anden indikator er, om deltagerne er situerede, hvilket skal gøre det muligt for læseren at gennemskue, hvorvidt disse er relevante for studiet (Elliott, Fischer & Rennie, 1999). Deltagerne er forsøgt situeret i studiets interview, idet der spørges til funktion, relation til praksis og viden om denne. Derudover er tilknytningen af studiegruppens medlemmer til den pågældende organisation forsøgt tydeliggjort. Begge dele skal skabe transparens for, hvorfor deltagerne er udvalgt.

Den tredje indikator er, om studiets analyse er grundet i eksempler fra den genererede empiri (Elliott, Fischer & Rennie, 1999). Dette skal give læseren mulighed for at kunne lave egne alternative fortolkninger med afsæt i empirien (Elliott, Fischer & Rennie, 1999). Dette gøres, da empirien benyttes i hele studiets analyse, der desuden ligger til grund for prototypeudviklingen af IT-designet samt konklusionen.

Den fjerde indikator er, om der foretages troværdighedstjek af studiets data i forhold den udarbejdede kategorisering, hvilket gøres for at undgå eventuelle misforståelser i forhold den genererede empiri (Elliott, Fischer & Rennie, 1999). Dette gøres delvist. På den ene side

ligger interviewene til grund for den første iteration af IT-designets prototype, og en af de interviewede inddrages i evalueringen af denne. Den forståelse, der ligger til grund for prototypen bliver på denne måde indirekte afprøvet og videreudviklet på i samarbejde med den inddragede interviewperson. På den anden side kunne interviewpersoner have gennemlæst transskriptionen af deres eget interview for at troværdighedstjekke i højere grad.

Den femte indikator er, om der er kohærens, hvilket gøres gennem sammenhængende og nuanceret fremstilling af den genererede empiri (Elliott, Fischer & Rennie, 1999.). Kohærens er i dette studie forsøgt opnået ved at kode den genererede empiri, hvilken taget inspiration fra Grounded Theory, og derudover ved at præsentere produktanbefalinger på baggrund af analysen af denne.

Den sjette indikator er, om der opnås specifik kontra generel viden i studiet, hvilket handler om, hvorvidt overførbarheden for studiet adresseres og diskuteres (Elliott, Fischer & Rennie, 1999). Dette er forsøgt gjort i diskussionsafsnittet 'Generalisering'.

Den syvende og sidste indikator er, om der ræsonneres med læseren (Elliott, Fischer & Rennie, 1999). Meningen med dette er, at læseren skal kunne vurdere, hvorvidt materialet er repræsentativt for emnet, og om læseren udvider eller afklarer sin forståelse for det givne emne gennem materialet (Elliott, Fischer & Rennie, 1999). Ved at der er taget højde for de øvrige indikatorer i udarbejdningen af dette studie, forsøges der at ræsonneres med læseren.

## 7. Konklusion

Dette studie har undersøgt, hvordan et IT-design kan understøtte vidensdeling på tværs af forskellige organisatoriske enheder.

Med understøttelse af tre specifikke forskningsspørgsmål, metodologisk inspiration fra partcipatorisk design og et praksisteoretisk afsæt er dette undersøgt og analyseret. Det første understøttende specifikke forskningsspørgsmål var følgende:

‘Hvilken praksis er der for brug af teknologi i et kommunalt center, hvor forskellige organisatoriske enheder indgår?’

Brugen af teknologi i det givne kommunale læringscenter afhænger af målgruppen. I forhold til læringscentrets medarbejdere er der tale om forskellige praksisser, der krydser hinanden. Fælles for disse praksisser og den praksis der findes i læringscenteret er, at ressourcer findes som magtakse, der påvirker de sociale interaktioner. Det er dog ikke tydeligt, hvorledes sociale kategorier såsom køn, alder og etnicitet kommer til udtryk ved brugen af teknologi. Praksis for brug af teknologi er desuden influeret af situationen med Covid-19, hvor flere dele af landet har været lukket ned. Dette har betydning for måden at mødes på, hvilket i højere grad er foregået virtuelt. Arbejde og møder i det virtuelle synes mere normaliseret i denne periode for den givne praksis, og visse teleoaffektive strukturer ses i forhold til afbrydelser og den generelle kommunikation i virtuelle møder. Det virtuelle rum skaber for læringscenteret mulighed for at arbejde på større distance end normalt, men det er ikke uden udfordringer. Trods kroppen er tilstedeværende på anden vis end normalt, kan det være udfordrende for kommunikationen, at ansigt og krop ikke kan ses, da det kan være svært for medarbejderne at aflæse hinanden. At have slået webcam til påvirker dog bredbåndsforbindelsen for meget til, at det kan være normal gøren i praksis at kunne have det tændt. Her ses ressourcer igen som magtakse. En praksis indeholdende både virtuel og fysisk tilstedeværelse synes at være ønsket fra medarbejderne. Teknologi, kroppen og ressourcer spiller med andre ord en prominent rolle i praksis.

Det andet understøttende specifikke forskningsspørgsmål var følgende:



‘Hvilke perspektiver på viden arbejdes der med i et kommunalt center, hvor forskellige organisatoriske enheder indgår?’

I det kommunale læringscenter arbejdes der med to perspektiver på viden i den forstand, at viden både ses som en objektiv størrelse, der kan overføres fra en afdeling til en anden, men også som noget som kommer i eksistens i handling og i relationen medarbejderne imellem. Selvom begge perspektiver engageres i forhold til vidensdeling, så har disse perspektiver forskellige konsekvenser for den organisatoriske læring. Det første perspektiv handler om, at viden beskrives af eksperter på området og derefter ’leveres’ til frontmedarbejderen i et sprog og form, som burde gøre det nemmere for frontmedarbejderen at tage den givne viden til sig. I denne forstand taler vi om viden, som noget der overføres fra eksperter til frontmedarbejdere - eksempelvis via skriftlige beskrivelser af arbejdsgange. Derudover arbejdes der med et perspektiv på viden, hvor medarbejderens praksisforståelse er afgørende for dens læring, og hvor viden er en relationel størrelse. Dette perspektiv ses hos superbrugerne, hvis opgaver består i at dele deres viden med deres arbejdskolleger både ved at undervise dem og ved at løse opgaver med dem på gulvet.

Det tredje understøttende specifikke forskningsspørgsmål var følgende:

‘Hvordan organiseres vidensdeling i et kommunalt center, hvor forskellige organisatoriske enheder indgår?’

Det kommunale læringscenter støtter på nuværende tidspunkt op om at vidensdele ud fra de forskellige erfaringer, som de organisatoriske enheder har i forhold til implementering af arbejdsgange. Dette betyder, at nogle tilgange til vidensdeling foregår ens, mens andre er forskellige. Begge afdelinger er primært startet med en top-down tilgang, hvor der senere er blevet inkluderet bottom-up og horisontal vidensdeling. Begge afdelinger arbejder med en top-down tilgang, idet de administrative medarbejdere deler deres viden med resten af organisationen ved at beskrive arbejdsgange. Dog har Handicap under karantænen især benyttet sig af muligheden til at lave digital undervisning, hvor Ældre- og Sundhed har haft fokus på sidemandsoplæring.

Der arbejdes med en horisontal vidensdeling, idet viden også deles i læringscentret af medarbejdere, som arbejder på samme hierarkiske niveau. Her ses, at de to afdelinger organiserer vidensdeling forskelligt. Den ene afdeling opretholder superbrugernes involvering i vidensdelingprocessen og engagerer dem i undervisning af frontmedarbejderne, hvor den anden afdeling har afsluttet superbrugernes involvering i processen, efter at Cura er blevet implementeret.

Der arbejdes også med bottom-up vidensdeling, da frontmedarbejderne har mulighed for at rapportere deres udfordringer med arbejdsgange til superbrugere, som til gengæld kan rapportere disse udfordringer til administrative medarbejdere.

På trods af at læringscentret skal stå for at organisere vidensdeling i de to afdelinger, organiseres vidensdeling primært gennem de forskellige afdelinger, da Covid-19 har begrænset udviklingen af læringscenteret.

Med ovenstående in mente konkluderes der i det følgende på studiets problemformulering.

Arbejdet med de specifikke forskningsspørgsmål ledte frem til fire designanbefalinger, som med fordel kan følges i udviklingen af et IT-design, der skal understøtte vidensdeling på tværs af organisatoriske enheder. Disse ligger til grund for besvarelsen af dette studies problemformulering.

Det konkluderes, at et IT-design kan understøtte vidensdeling på tværs af organisatoriske enheder, hvis det understøtter:

- Mindre tidskrævende vidensdeling på tværs af organisatoriske enheder
- Multimodal kommunikation og vidensdeling
- Vidensdeling på tværs af afdelinger og faggrupper, hvilket inkluderer forskellige typer medarbejdere - herunder frontmedarbejdere og superbrugere.
- Administration af vidensdelingmaterialer i forhold til fagroller og funktioner.

## 8. Referenceliste

- Askedal, K., Flak, L. S., & Aanestad, M. (2019). Five Challenges for Benefits Management in Complex Digitalisation Efforts – and a Research Agenda to Address Current Shortcomings. *The Electronic Journal of e-Government*.  
<https://doi.org/10.34190/EJEG.17.2.001>
- Askedal, K. (2019). Understanding the Complexity of Benefits Management in an Interorganizational EHealth Effort. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2019.484>
- Björgvinsson, E., Ehn, P., & Hillgren, P. (2012). Design Things and Design Thinking: Contemporary Participatory Design Challenges. *Design Issues*, 28, 101-116.
- Boolsen, M. (2015). Grounded Theory. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.), *Kvalitative metoder: en grundbog* (2. udg., s. 241-271). Latvia: Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. (2015). Etik i en kvalitativ verden. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.), *Kvalitative metoder: en grundbog* (2. udg., s. 463-479). Latvia: Hans Reitzels Forlag.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- Buch, A. (2015). Davide Nicolini (2013): Practice Theory, Work, and Organization. An Introduction, Oxford University Press, x + 222 pages, ISBN 978-0-19-923159-1. *Nordic Journal of Working Life Studies*. <https://doi.org/10.19154/njwls.v5i3a.4837>
- Bødker, S., & Kyng, M. (2018). Participatory design that matters-Facing the big issues. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 25(1), 4:0-4:31.  
<https://doi.org/10.1145/3152421>
- Christensen, J. K. B. (2017). Network Dynamics in an Interorganizational Telemedicine Network: A longitudinal qualitative case study of the large-scale TeleCare North Program. <https://doi.org/10.5278/vbn.phd.socsci.00065>
- Doherty, N. F. (2014). The role of socio-technical principles in leveraging meaningful benefits from IT investments. *Applied Ergonomics*, 45(2), 181–187.  
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2012.11.012>

- Eason, K. D. (1988). *Information Technology and Organizational Change*. Taylor & Francis, London.
- Elliott, K., Fischer, C.T. & Rennie, D.L. (1999). Evolving guidelines for publications of qualitative research studies in psychology and related fields. *British Journal of Clinical Psychology*, 38(3), s. 215-229.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240–1253. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0612>
- Finansministeriet. (2018). *Digital service i verdensklasse*. Hentet den 6. Juni 2020 fra <https://www.fm.dk/publikationer/2018/digital-service-i-verdensklasse>
- Firestone, W. A. (1993). Alternative arguments for generalizing from data as applied to qualitative research. *Educational Researcher* 22, 16–23.
- Galliers, R. D. (2006). Commentary on Wanda Orlikowski's "Material knowing: The scaffolding of human knowledgeability". *European Journal of Information Systems*, 15(5), 470–472. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000641>
- Gergen, K.J. (1999). *An Invitation to Social Construction*. London: Sage Publications.
- Gibson, J.J. (1977). The Theory of Affordances. I Shaw, R. & Bransford, J. (REd.). (1977). *Perceiving, Acting, and Knowing: Toward an Ecological Psychology* (s. 67-82). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Blackwell/ Polity Press.
- Gravesteijn, M., & Wilderom, C. P. M. (2018). Participative change toward digitalized, customer-oriented continuous improvements within a municipality. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 728–748. <https://doi.org/10.1108/jocm-05-2016-0100>
- Halkier, B. & Jensen, I. (2008). Det sociale som performativitet – et praksisteoretisk perspektiv på analyse og metode. *Dansk Sociologi* 3 (19), s. 49-68
- Hansen, M. B. T. (2020). *FN: Danmark er forstat verdensmestre i offentlig digitalisering*. Hentet d. 7 juni 2020 fra <https://finans.dk/politik/ECE12283788/fn-danmark-er-fortsat-verdensmestre-i-offentlig-digitalisering/?ctxref=ext>

- Hasse, C. (2011). *Kulturanalyse i organisationer. Begreber, metoder og forbløffende læreprocesser*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Hoadley, E., & Lamos, J. (2012). Change Management: An Information Flow Approach. *International Journal of Management & Information Systems - First Quarter 2012*, 16(1), 83–95. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v16i1.6724>
- Hofman, J., Orlikowski, W. (1997). An Improvisational Model for Change Management: The Case of Groupware Technologies. *Sloan Management Review* 38(2), s. 11-21
- Holm, A. (2011). *Videnskab i virkeligheden: en grundbog i videnskabsteori*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Hui, A., Schatzki, T., & Shove, E. (2016). The nexus of practices: Connections, constellations, practitioners. *The Nexus of Practices: Connections, Constellations, Practitioners*. <https://doi.org/10.4324/9781315560816>
- Hutchins, E. (1991). Organizing work by adaptation. *Organization Science*, 2, 14-19.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the Wild*. Cambridge: MIT Press
- Illeris, K. (2011). *Kompetence: Hvad, hvorfor, hvordan*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jensen, I. (2011). Postkulturel kommunikation: fordi kultur ikke altid er vigtigst. I *Forståelsens gyldne øjeblik: Festskrift til Øyvind Dahl* (Tomas Sund, s. 47–62). Trondheim: TAPIR Akademisk Forlag.
- Jensen, I. (2017). Mobilen er med alle vegne – et praksisteoretisk bud på kulturbegrebet. *Tidsskrift for Professionsstudier*. <https://doi.org/10.7146/TFP.V13I24.96720>
- Jensen, I., & Halkier, B. (2011). Rethinking intercultural network communication as a resource in public intercultural health communication. *Journal of Intercultural Communication*.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels forlag.
- Kress, G. & Van Leeuwen, T. (2001). Introduction. I Kress, G. & Van Leeuwen, T. (Red.). *Multimodal discourse. The modes and media of contemporary communication* (s. 1-23). New York: Oxford University Press Inc.
- Kræmmergaard, P. (2018). *Digital transformation*. København K: Djøf Forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview* (3. udg.). København: Hans Reitzels Forlag

- Lave, J. (1988). *Cognition in Practice*. Cambridge University Press: Cambridge, U.K.
- Lindberg, O., & Rantatalo, O. (2015). Competence in professional practice: A practice theory analysis of police and doctors. *Human Relations*.  
<https://doi.org/10.1177/0018726714532666>
- Liubertè, I. (2018). Theorising Practice and Developing Practically Relevant Insights in Organisational Research. *Management of Organizations: Systematic Research*, 79(1), 55–70. <https://doi.org/10.1515/mosr-2018-0004>
- Ministry of Higher Education and Science. (2014). *Danish Code of Conduct for Research Integrity*. Hentet den 20. Juli 2020 på <https://ufm.dk/publikationer/2014/filer-2014/the-danish-code-of-conduct-for-research-integrity.pdf>
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910–931.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x>
- Nonaka, I. & Takeuchi, K. (2016). *Knowledge Creation and Management*. Oxford University Press USA - OSO.
- Norman, D. A. (1999). Affordance, conventions, and design. *Interactions*, 6(3), 38-43.  
<https://doi.org/10.1145/301153.301168>
- Orlikowski, W. (u.å.). Uden titel. Hentet den 7. Juni 2020 fra  
<https://mitsloan.mit.edu/faculty/directory/wanda-orlikowski>
- Orlikowski, W. J. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 3(3), 398–427.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.398>
- Orlikowski, W. J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), 404–428.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600>
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249–273.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>

- Orlikowski, W. J. (2010). The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. . *Cambridge journal of economics* 2010, 34, 125–141
- Pedersen, A. G. (2012). Design i evaluering. *Cepra-Striben*, (13), 48–55.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.17896/UCN.cepra.n13.98>
- Pedersen, D., & Tangkjær, C. (2013). Building leadership capacity in the involving network state. *Teaching Public Administration*, 31(1), 29-41.  
<https://doi.org/10.1177/0144739413478963>
- Polit, F. D. & Beck, T. C. (2010). Generalization in Quantitative and Qualitative Research: Myths and Strategies. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 1451-1458.
- Preece, J., Rogers, Y. & Sharp, H. (2015). *Interaction Design. Beyond Human-Computer Interaction*. Wiley: West Sussex
- Rasmussen, H. R., & Thiel, M. (u.å.). *Columna Cura*. Hentet den 4. august 2020 fra:  
<https://www.welfaretech.dk/loesningssgalleri/columna-cura>
- Rambøll. (2015). *Fremtidens kompetencer til et digitalt arbejdsliv i kommunerne*. Hentet den den 7. Juni 2020 fra <https://www.kl.dk/media/7928/fremtidens-kompetencer-til-et-digitalt-arbejdsliv-i-kommunerne.pdf>
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Reinwald, A., & Kraemmergaard, P. (2010). Organizing to achieve e-government maturity - a case study in a Danish local government. *16th Americas Conference on Information Systems 2010, AMCIS 2010*.
- Reinwald, A., & Kraemmergaard, P. (2012). Managing stakeholders in transformational government - A case study in a Danish local government. *Government Information Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.09.007>
- Regeringen, Landsforening, K., & Regioner, D. (2016). *Fællesoffentlig digitaliseringsstrategi 2016-2020*. Hentet den 20. Juni, 2020 fra <http://www.digst.dk/Strategier/Hent-digitaliseringsstrategien-2016-2020>
- Regioner, D. (2019). *Digitaliseringspakt – En ny retning for det fællesoffentlige samarbejde*. 1–6. Henten den 20. Juni 2020 fra

[https://fm.dk/media/17965/digitaliseringspagt\\_en\\_ny\\_retning\\_for\\_det\\_faellesoffentlige\\_samarbejde\\_a.pdf](https://fm.dk/media/17965/digitaliseringspagt_en_ny_retning_for_det_faellesoffentlige_samarbejde_a.pdf)

- Reynolds N. (2015). Making sense of new technology during organisational change. *New Technology, Work and Employment*, 30(2), 145–157 <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1111/ntwe.12045>
- Savolainen, R. (2009). Epistemic work and knowing in practice as conceptualizations of information use. *Information Research*, 14(1)
- Schatzki, T. R. (2016). *ON PRACTICE THEORY OR WHAT'S PRACTICES GOT TO DO (GOT TO DO) WITH IT?*. Hentet den 7. juni 2020 <https://www.learning.aau.dk/om-instituttet/tiltraedelsesforelaesninger/THEODORE+R.+SCHATZKI/>
- Schön, D.A. (2001). *Den reflekterende praktiker: hvordan professionelle tænker når de arbejder*. Klim.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Aldershot, UK: Avebury.
- Scupola, A. (2019). A Case Study of Digital Transformation of Danish Public Services: Actors and Policies. *11th CMI International Conference, 2018: Prospects and Challenges Towards Developing a Digital Economy within the EU*, PCTDDE 2018. <https://doi.org/10.1109/PCTDDE.2018.8624818>
- Spinuzzi, C. (2005). The methodology of participatory design. *Technical Communication*, 52(2), 163-174.
- Steen, M., Kuijt-Evers, L.F., & Klok, J. (2007). Early user involvement in research and design projects – A review of methods and practices. *Paper for the 23rd EGOS Colloquium*, 1-21.
- Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions: The problem of human-machine communication*. UK: Cambridge University Press.
- Swan, J. (2006). Commentary on Wanda Orlikowski's "Material knowing: The scaffolding of human knowledgeability". *European Journal of Information Systems*, 15(5), 467-469. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000640>
- Systematic (u.å.). *CURA SOCIAL*. Hentet den 16. december 2019 fra:



<https://da.systematic.com/healthcare/solutions/care/columna-cura/cura-social/>

- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2015a). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.), *Kvalitative metoder: en grundbog* (2. udg., s. 29-54). Latvia: Hans Reitzels Forlag.
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2015b). Kvalitet i kvalitative studier. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.), *Kvalitative metoder: en grundbog* (2. udg., s. 521-531). Latvia: Hans Reitzels Forlag.
- Thompson, M. (2014). Similarity and difference: The shared ontology and diverse epistemologies of practice theory. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.00258>
- Wahlgren, B. (2010). *Voksnes læreprocesser: Kompetenceudvikling i uddannelse og arbejdslivet*. København: Akademisk forlag.
- Wittgenstein, L. (1994). *Filosofiske Undersøgelser*. København: Munksgaard.