

Specialet er udarbejdet af:

Anne Helene Christensen (studienr.: 2005 1254)

Kristian Nørgaard Laursen (studienr.: 2005 1529)

Specialet er udarbejdet under vejledning af:

Ph.d.-stipendiat Anne Mette Hansen

Center for IT-ledelse (CIM),

Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning,

Aalborg Universitet

Antal anslag:

263.114

Abstract

This thesis is an interpretive comparative case study of the implementation of mobile technology in elderly home care in Aalborg Kommune and Jammerbugt Kommune. The implementation of mobile technology is a relevant focus, not least because of the demographical changes, where the large post-war cohorts retire. This creates a downward pressure on the home care for greater efficiency. Mobile technology has a number of efficiency potentials associated with it. Among others mobile technology free more time for the elderly, reduce meeting activity and ensure more effective coordination of the everyday life of the employees in the home care. In the existing evaluation and research on the topic the results point in different directions. In some, it is concluded that the mobile technology fully meet efficiency potentials, while others conclude that the mobile technology do not meet expectations and has a series of adverse effects that can lead to stress and feelings of being controlled and monitoring of users. There may thus be traced a miss match between expectations and actual results. On this basis, we find it highly relevant to focus on which impact the understandings of different actors, which function on different levels in the municipal hierarchy has on the implementation.

To investigate this phenomenon further the theoretical framework is constituted of sense making and technological frames of understanding at various levels within an organization. The theoretical framework serves as a lens with which we are seeking patterns and correlations regarding the actors' understandings and the ensuing consequences for the implementation. The theory is thus an interpretive framework for the empirical material. In relation to the theoretical framework this thesis is based on the social constructivist approach. Based on this theoretical understanding we have conducted several qualitative interviews among actors in management, among IT staff and on user-level in the municipalities. Finally the thesis lists some managerial points of orientations, which managers and organizations that are considering or already has implemented mobile technology can advantageously be aware of. This is regarded as this thesis' concrete contribution to practice. The thesis contributes with results which can serve as explanations or trends that may be useful in the implementation of mobile technology in other organizations or contexts.

Forord

Vi har gennem de sidste seks måneder udarbejdet denne undersøgelse, og vi er igennem denne proces blevet klar over, at vi ikke kunne have klaret det uden al den hjælp, vi har fået. Vi vil derfor gerne takke alle dem, der har deltaget og hjulpet os gennem tilblivelsen af dette speciale.

Vi vil gerne takke alle ansatte i Aalborg Kommune og Jammerbugt Kommune, der tog sig tid til at deltage i vores undersøgelse. Det har været uvurderligt, at alle respondenter deltog med en åbenhed og ærlighed omkring implementeringen af mobile it-løsninger. Uden denne deltagelse, ville vi ikke kunne have gennemført undersøgelsen og være kommet frem til det resultat, vi gjorde.

Vores vejleder Anne Mette Hansen, Ph.d.-stipendiat ved Center for IT-ledelse (AAU), skal have stor tak for den bemærkelsesværdig indsats, hun har ydet. Hun har bidraget med mange spændende vinkler og diskussioner, som har været særdeles brugbare i udarbejdelsen af specialet. Hun har desuden skabt kontakt til Post.doc Jeppe Agger Nielsen, Center for IT-ledelse, som har forsket i anvendelsen af mobile it-løsninger i hjemmeplejen. Vi vil derfor gerne takke ham for de mange brugbare betragtninger, han har bidraget med. Det har været væsentligt i forbindelse med vurderingen af vores resultater ud fra et mere generelt perspektiv.

Sidst men ikke mindst vil vi gerne takke venner og familie, da de har ydet en uvurderlig støtte, der har gjort det muligt for os at gennemføre dette forløb.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1. Indledning	- 6 -
1.1 Digital forvaltning i den offentlige sektor	- 6 -
1.2 Mobile it-løsninger – funktion og potentialer	- 7 -
1.3 Erfaringer med mobile it-løsninger i hjemmeplejen	- 8 -
1.4 Implementering af IT	- 10 -
1.4.1 Forskellige forståelsesrammers indflydelse på implementeringen af teknologi	- 11 -
1.5 Bidrag	- 11 -
1.6 Problemformulering	- 14 -
1.7 Specialets opbygning	- 14 -
Kapitel 2. Den teoretiske ramme	- 16 -
2.1 Valg af teori	- 16 -
2.2 Sensemaking in Organisations - Karl E. Weick (1995)	- 17 -
2.2.1 Hvad er sensemaking?	- 17 -
2.2.2 Funderet i identitetsskabelse	- 18 -
2.2.3 Tilbageskuende	- 18 -
2.2.4 Lovbestemmelse af sensitive omgivelser	- 18 -
2.2.5 Social	- 18 -
2.2.6 Igangværende	- 19 -
2.2.7 Fokuseret på udvalgte nøgleord	- 19 -
2.2.8 Drevet af troværdighed snarere end nøjagtighed	- 20 -
2.3 Technological Frames – Orlikowski & Gash (1993)	- 20 -
2.3.1 Teknologiske forståelses- og referencerammer	- 20 -
2.3.2 Organisationens medlemmer forstår teknologi på forskellige måder	- 22 -
2.4 Meningsdannelsens paradoks i organisatoriske analyser	- 23 -
2.4.1 Objektive Science of Subjectivity	- 23 -
2.5 Individ- versus gruppefokus	- 24 -
2.6 Videnskabsteoretiske overvejelser	- 25 -
2.6.1 Socialkonstruktivisme	- 25 -
2.7 Egne forventninger	- 27 -
Kapitel 3. Design og metodemæssige overvejelser	- 29 -
3.1 Design	- 29 -
3.1.1 Valg af casedesign	- 30 -

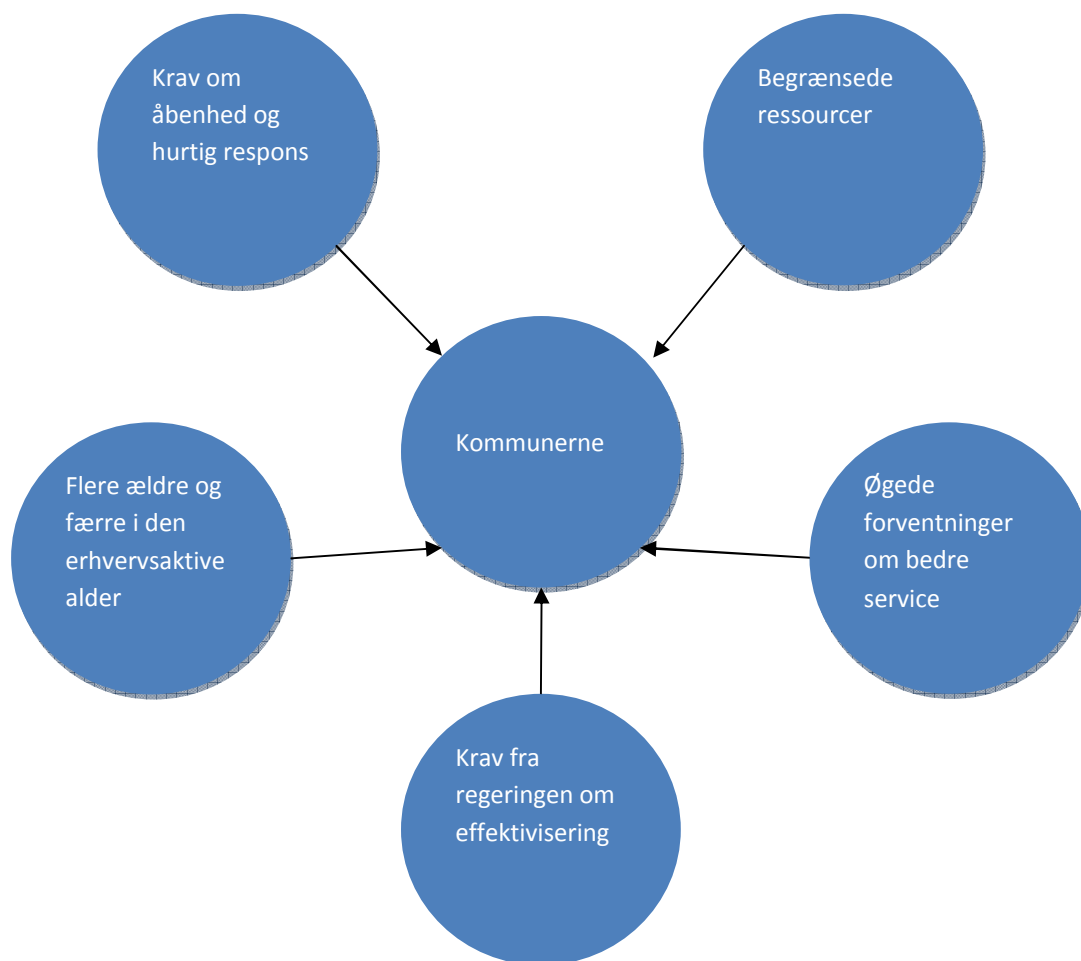
3.1.2 Valg af casekommuner	- 31 -
3.1.3 Aalborg Kommune.....	- 33 -
3.1.4 Jammerbugt Kommune	- 34 -
3.1.5 Valg af aktører	- 36 -
3.1.6 Generaliserbarhed.....	- 37 -
3.2 Empiriindsamlingsmetoder.....	- 38 -
3.2.1 Valg af empirikilder.....	- 39 -
3.2.2 Interviewguide	- 41 -
3.2.3 Udvælgelse af interviewpersoner	- 43 -
3.2.4 Vores rolle som undersøgere.....	- 46 -
3.2.5 Kvalitetskriterier	- 47 -
3.3 Analysestrategi.....	- 49 -
Kapitel 4. Analysens opbygning.....	- 51 -
4.1 Aalborg Kommune	- 52 -
4.1.1 Dagligdagsbrug af den mobile it-løsning	- 52 -
4.1.2 Strategi.....	- 56 -
4.1.3 Implementering.....	- 64 -
4.1.4 Meningsskabelse	- 70 -
4.1.5 Konsekvenser af forskellige forståelser	- 74 -
4.2 Jammerbugt Kommune	- 76 -
4.2.1 Dagligdagsbrug af den mobile it-løsning	- 76 -
4.2.2 Strategi.....	- 81 -
4.2.3 Implementering.....	- 89 -
4.2.4 Meningsskabelse: forskelle og ligheder i de to cases.....	- 94 -
4.2.5 Konsekvenser af forskellige forståelser	- 98 -
4.3 Ledelsesmæssige udfordringer	- 100 -
4.4 Overvejelser omkring anvendelse af den valgte teori og metode.....	- 105 -
5. Konklusion	- 107 -
Litteraturliste.....	- 110 -
Avisartikler og Internet	- 113 -
Bilag.....	- 114 -

Kapitel 1. Indledning

1.1 Digital forvaltning i den offentlige sektor

Begrebet digital forvaltning (e-government) vandt frem i slutningen af 1990'erne i forbindelse med internettets fremkomst og de muligheder det affødte. Digital forvaltning som begreb udspiller sig i den offentlige sektor og indeholder både den interne administrative sagsbehandling i forvaltningen og den eksternt rettede information og kommunikation med borgere og andre samfundsaktører (Dawes, 2008: 87). Primusmotor i udviklingen af digitalisering af den offentlige sektor i Danmark er finansministeriet (Rambøll, 2008: 84). Det er her prioriteringen af ressourcerne og visionerne for det digitale landskab i Danmark i vid udstrækning formes. På den baggrund iværksatte Regeringen *Projekt Digital Forvaltning* i 2001. Projektet er organiseret tværoffentligt med Regeringen, Regionerne (Inden 2007 Amtsrådsforeningen) og KL. Projektet skulle fra begyndelsen sikre, at digitaliseringen af den offentlige sektor foregik koordineret mellem parterne for der igennem, at sikre visionen om at: *digitale teknologier systematisk anvendes til at nytænke og forandre organisationer og arbejdsprocesser for at højne servicekvalitet og effektivitet* (Den Digitale Taskforce, 2002: 5; Rambøll, 2008: 79). Organisatorisk oprettede man til projektet en bestyrelse med finansministeriet som formand. Endvidere oprettede man en styregruppe og Den Digitale Taskforce som også fungerer som bestyrelsens sekretariat (Den Digitale Taskforce, 2004: 10-11). Siden har det tværoffentlige samarbejde produceret yderligere to strategier for digital forvaltning. Fælles for visionerne for den digitale offentlige sektor er forventninger om: effektiviseringsgevinster, bedre service og en mere sammenhængende offentlig sektor (Den Digitale Taskforce, 2007: 5-6). Især efter Strukturreformen er det hensigten, at de større kommuner skal kunne levere en bedre digital service til borgerne og styre en mere effektiv digital forvaltning (Innovationsrådet, 2009: 3; KL, 2006: 2). Samtidigt med det ydre pres om mere fokus på digitalisering, oplever kommunerne i stigende grad et økonomisk pres bl.a. i form af den demografiske udvikling, stigende arbejdsløshed og de generelle følger af den finansielle krise. Hertil kommer borgernes krav om bedre offentlig service (KL, 2006: 3). Nedenstående figur skitserer nogle af de udfordringer, som kommunerne står overfor¹:

¹ Figuren er inspireret af Figur 1: den offentlige sektor under pres (Den Digitale Taskforce, 2004: 3)



Udfordringerne for og forventningerne til kommunerne er altså store, og umiddelbart virker digitalisering som et middel til at løse både udfordringer og forventninger. Blandt andre italesætter finansminister Claus Hjort Frederiksen digitalisering som en oplagt løsning på kommunernes udfordringer:

Jeg synes, at de digitale muligheder skal udnyttes fuldt ud. De forener både de ønsker, som mange folk faktisk har, og muligheden for, at vi kan frigøre ressourcer, som man kan bruge meget bedre til andre typer af velfærd og ydelser til borgerne (Jyllands-Posten d. 29. marts 2010).

1.2 Mobile it-løsninger – funktion og potentialer

Et af de digitaliseringstiltag man har benyttet for at imødekomme de ovenstående udfordringer er mobile it-løsninger, Personal Digital Assistant (PDA)², som bl.a. benyttes i kommunernes hjemmepleje.

² Betegnes herfra som PDA eller mobile it-løsninger

En PDA er en lille letvægts-pc på størrelse med en mobiltelefon og er forsynet med trådløs kommunikation. PDA'en fungerer som en et personligt planlægningsredskab til fx at tage noter, administrere en kalender samt hente og indtaste data online m.v. (it-borger.dk d. 5. april 2010). Fundamentet for anvendelse af PDA'er i kommunerne er et Elektroniske Omsorgs Journal system (EOJ system). De informationer (f.eks. stamdata, plejeplaner, medicinliste, kørelister) som kan trækkes via PDA'en, baseres på data, som er lageret i EOJ systemerne. Omvendt modtager EOJ systemerne data, der er registeret på PDA'en (Socialministeriet, 2005: 2, 37; Agger Nielsen, 2008: 6). Der er en række effektiviseringspotentialer forbundet med indførelsen af PDA'er. PDA'en giver ansatte i hjemmeplejen mulighed for at finde oplysninger om borgeren direkte på PDA'en uden at skulle omkring hjemmeplejens kontor først. Samtidigt kan sosu-medarbejderen tilføje nye oplysninger ude hos borgeren i stedet for først at skrive dem på en papirblok og bagefter skrive dem ind henne på kontoret. Den indbyggede GPS giver mulighed for at se, hvor de andre hjemmehjælpere er og giver et overblik over hjemmehjælperens daglige besøg. Desuden fungerer PDA'en som et planlægningsværktøj, som kan være med til at sikre, at der ikke kommer for mange forskellige hjemmehjælpere ud til den enkelte borger. Endelig er hensigten, at PDA'en sparer hjemmehjælperne for at møde ind på kontoret om morgenen, da de fornødne oplysninger er tilgængelige på PDA'en (it-borger.dk d. 5. april 2010). Det, der gør PDA'en interessant, er ikke mindst, at ældreplejen udgør en af de helt store service opgaver inden for den offentlige sektor: 15,7 procent af kommunernes nettoudgifter går således til ældreområdet (Jyllands-Posten d. 4. april 2010). Samtidigt står det danske samfund overfor en stor udfordring med at sikre service, omsorg og pleje til fremtidens ældre. Der bliver flere ældre med behov for omsorg og pleje, samtidigt med at arbejdsstyrken mindskes. De mobile it-løsninger forventes i den sammenhæng at kunne frigøre tid til omsorg og pleje (Rambøll, 2007: 2; Socialministeriet, 2005a: 9; Socialministeriet, 2005b: 34-41).

1.3 Erfaringer med mobile it-løsninger i hjemmeplejen

Det centrale er dog alt andet lige, om kommunerne udnytter de effektiviseringsmuligheder, der er forbundet med digitalisering, herunder PDA'er. I det henseende er der i den tværoffentlige digitaliseringsstrategi fra 2007 sat øget fokus på, at de enkelte digitaliseringsinitiativer kan betale sig i form af bedre service og/eller omkostningsreduktion. Det pålægges således at økonomiske vurderingsmetoder skal være styrende for prioriteringen af digitaliseringsindsatsen, samtidigt med at effekterne skal dokumenteres (Den Digitale Taskforce, 2007: 16). De første empiriske erfaringer angående brugen af mobile it-løsninger blev høstet med CareMobil projektet, som blev søsat i 2003 af Socialministeriet, Den Digitale Taskforce, Videnskabsministeriet, Økonomi & Erhvervsministeriet og KL. Projektet tog udgangspunkt i seks pilotkommuner, hvor man i samarbejde med en central styregruppe

og relevante it-leverandører testede mulighederne for håndholdte it-redskaber i den kommunale ældrepleje. Resultatet af projektet var positivt og den følgende evaluering pegede bl.a. på, at investeringerne i de mobile it-løsninger under de rette forudsætninger kan tilbagebetales indenfor et år. Endvidere vidste projektet, at der blandt hovedparten af personalet var stor tilfredshed med det mobile udstyr og personalet oplevede en bedre faglig kvalitet i opgaveløsningen, samt en bedre koordinering i dagligdagen (Socialministeriet, 2005a: 4-5,8).

Andre undersøgelser af området er mere skeptiske. En finsk undersøgelse giver et billede af, at der blandt hjemmehjælpere er en følelse af overvågning og kontrol af deres arbejde, signalerende mistillid til måden, hvorpå hjemmehjælperen udfører deres arbejde (Vuokko, 2004: 8-9). I en norsk undersøgelse konkluderes det, at der ikke kan dokumenteres effektiviseringsgevinster, som kan føres tilbage til indførelsen af mobile løsninger (Breivik, 2005: 13-14). En større undersøgelse af effekterne af mobile it-løsninger i ældreplejen i de danske kommuner peger i den sammenhæng på, at indførelsen af PDA'er ikke har ført til, at det er blevet billigere at producere omsorgstjenester i hjemmeplejen. Indførelsen af PDA'er har hverken ført til tidsbesparelser på centrale arbejdsopgaver eller reduceret tidsforbruget på administrative og registreringsmæssige opgaver, ligesom mødeaktiviteten kun i få kommuner er reduceret. Til det samlede billede hører dog, at det negative resultat i undersøgelsen dels kan skyldes tekniske besværligheder i implementeringsfasen, dels at det kræver en længere tidshorizont før der kan gives en endelig dom (Agger Nielsen, 2008: 7-8). Af rapporten kan imidlertid udledes en anden meget interessant problemstilling i forhold til, hvorfor de mobile it-løsninger ikke lever op til de forventede gevinster. Cheferne er generelt meget positivt indstillet overfor de mobile it-løsninger, men optimismen mindskes jo længere man bevæger sig "ned" i det kommunale hierarki (Agger Nielsen, 2008: 77). Det samme antydes i den finske undersøgelse, hvor hjemmehjælperen tolker den mobile it-løsning, som et middel for ledelsens til at overvåge deres arbejde (Vuokko, 2004: 7). Et andet aspekt i den sammenhæng er, at der kan spores en generel modstand mod PDA'ens funktion blandt hjemmehjælpernes fagforbund Fag og Arbejde (FOA) og dermed i en vis grad brugerne. Her udtrykkes der tilfredshed med PDA'ens funktion som et arbejdsredskab, der giver lettere adgang til omsorgsjournaler, kørelister osv. Modstanden knytter sig i høj grad til registreringerne, som brugerne skal foretage. Dette medfører bl.a., at brugerne føler, at de bliver kontrolleret, og at der i for mange tilfælde foretages dobbeltregistreringer, brugerne ikke får afsat tid til registreringerne og at registreringen tager tid fra borgerne og dermed forringer servicen og omsorgen til de ældre. Tid brugt på registreringer er dog også væsentligt forøget fra i gennemsnit 27 til 39 minutter pr. dag inden for de sidste to år (DR nyheder d. 23. maj 2010; Foa.dk d. 6. april 2010; Nordjyske.dk d. 11. februar 2010). Sammenholdt med ovenstående tyder det på, at der er et mismatch internt i kommunerne, hvor

cheferne har en helt anden forståelse af funktionen og gevinsterne ved de mobile it-løsninger end de faktiske brugere.

1.4 Implementering af IT

Barrierer i forbindelse med implementeringen af mobile it-løsninger udgør den overordnede problemstilling i specialet. Mere konkret er det de problemstillinger, som antydes i ovenstående, dvs. de indre konflikter der opstår i en organisation, når man indfører ny teknologi. I den klassiske implementeringsforskning hører problemstillingen omkring modstand mod forandring hjemme i bottom-up tilgangen. Bottom-up tilgangen står i modsætning til top-down tilgangen, som ser implementeringsprocessen som proces, hvor x følger y i en kæde af kausalsammenhænge og hvor ledelsesmæssig kontrol og koordinering udtrykkes som essentiel for implementeringsprocessen, mens det – groft sagt – forventes, at medarbejderne gør, hvad de bliver bedt om. Det var i et opgør med denne rationelle top-down tilgang, at Lipsky (1971) tillagde frontlinjemedarbejderne (*street-level implementators*) betydning for implementeringsprocessen. Lipsky så ikke frontlinjemedarbejderne som en neutral aktør, der blot udførte ordre, men som et menneske med følelser, herunder holdninger, værdier, modstand mod forandring osv. I bottom-up tilgangen spiller frontlinjemedarbejderne en nøglerolle i udførelsen af beslutningerne, og kan derfor i vid udstrækning forvrænge de politiske hensigter (Parsons, 2005: 461ff). I forhold til implementering af teknologi bliver problemstillingen ikke mindre relevant. Forskellige forventninger og forståelser til teknologien på de forskellige niveauer i det kommunale hierarki og modstand mod forandring blandt brugerne er centrale problemstillinger i en implementeringsproces. Problemstillingen er yderst relevant på baggrund af de omtalte udfordringer kommunerne står overfor. Det økonomiske pres, forventninger om bedre service fra borgerne og effektiviseringsgevinster fra regeringen kræver i vid udstrækning, at kommunerne er forandringsparate i implementeringen. Implementering af IT kræver forandringer og omstillingsparathed på ledelsesniveau, i it-afdelingerne og ikke mindst blandt de medarbejdere, der skal bruge it-teknologierne. Implementering af nye teknologier vil f.eks. skabe større integration mellem afdelinger og funktionsområder, nye jobs, arbejdsfunktioner og organisatoriske strukturer og samtidig eliminere andre, skabe nye organisationsprincipper- og processer og identificere mindre hensigtsmæssige etc. Der vil således være betydelige organisatoriske forandringer forbundet med implementering, hvor både ledelse og medarbejder står overfor for nye udfordringer (Kræmmersgaard, 2006: 30).

1.4.1 Forskellige forståelsesrammers indflydelse på implementeringen af teknologi

Vi retter derfor fokus mod brugerne, it-folks³ og ledernes forståelsesrammer herunder forventninger, holdninger, antagelser, behov og værdier, da vores hovedantagelse er, at disse har stor betydning for implementeringen af it-teknologier (i dette tilfælde mobile it-løsninger). Det teoretiske udgangspunkt for denne antagelse er, at der på forskellige niveauer i en organisation kan være forskellige teknologiske forståelsesrammer. Orlikowski & Gash (1993) tillægger i deres undersøgelse af implementeringen af it-systemet Notes i en stor multinational virksomhed (Alpha Corporation) forståelsesrammer på forskellige niveauer en afgørende betydning for implementeringen af teknologi. Divergens i forståelsesrammerne af en teknologi udgør ifølge denne forståelse et problem, i og med ledelsen ikke opnår de strategiske hensigter og dermed det ønskelige udbytte af teknologien (Orlikowski & Gash, 1993: 8). Walsham (1993) beskæftiger sig ligeledes med forståelse og fortolkning (*interpretation*) i forhold til informationssystemer. En af hans væsentligste konklusioner er, at den største barriere i forhold til implementering er modstand mod systemet blandt brugerne (Walsham, 1993: 236). Blegind Jensen (2007) påpeger ligeledes effekten af forståelsesrammer i implementeringen af informationssystemer. I studiet, hvor der fokuseres på brugernes (læger og sygeplejersker) meningsdannelse i forhold til implementeringen af elektroniske patient journaler (EPJ) konkluderes det, at lægernes og sygeplejerskernes meningsdannelse spiller en afgørende rolle for, hvordan EPJ modtages og integreres i det kliniske arbejde (Blegind Jensen, 2007: 272-275). Endelig påviser Kræmmergaard (2000) i sin afhandling af implementeringen af Enterprise Resource Planning systemer (ERP systemer) i virksomheden Intercom, at store forskelle i forståelser har betydning for implementeringsprocessen. Hun når bl.a. frem til, at der i begyndelsen af implementeringsfasen var stor forskel blandt projektledernes og brugernes syn på ERP systemet, hvor førstnævnte var overvejende positive anså medarbejderne ikke ERP systemet som hensigtsmæssig i forbindelse med deres daglige arbejde. Endvidere udviklede aktørerne forskellige forståelser af, hvad man skulle bruge systemet til, hvilket var en medvirkende faktor til at komplicere implementeringsprocessen (Kræmmergaard, 2000: 141-143, 165, 191).

1.5 Bidrag

Hensigten med dette afsnit er at redegøre for, hvad specialet bidrager med i forhold til den eksisterende forskning. Vi har i det ovenstående allerede nævnt en række studier, som har fokus på enten mobile it-løsninger i hjemmeplejen (afsnit 1.3) eller forståelsesrammers betydning for implementeringen af teknologi (afsnit 1.4.1). Vi har fundet frem til denne litteratur primært ved at

³ Betegnes herfra som enten it-folk eller it-medarbejdere

studere kildematerialet i Agger Niensens studie af mobile it-løsninger, samt Orlikowski & Gash's studie af forståelsesrammer.

Vi blev på baggrund af gennemlæsning af disse studier bevidste om, at forskellige forståelser og modstand mod forandring ofte er en af flere problemstillinger i implementeringen af mobile it-løsninger (Agger Nielsen, 2008; Vuokko, 2004), men at der mangler et studie, som sætter fokus på netop denne problemstilling og betydningen af forskellige forståelsesrammer. Nedenstående er eksempler på studier, der beskæftiger sig med området (Bilag 1).

Chisalita *et al.* (2005) argumenter for at en af faktorerne, der har stor indflydelse på implementeringen af teknologi, er de forskellige grupper af brugers (*end-users*) kultur i en organisation. Argumentet fremføres på grundlag af et komparativt casestudie, som viser, at forskellige faggrupper (*occupational groups*) kan fortolke den samme teknologi forskelligt (Chisalita *et al.*, 2005: 101-102, 104-105, 108). Undersøgelsen bekræfter således Orlikowski & Gash i, at forskellige grupper internt i en organisation ofte fortolker forskelligt, hvilket har indflydelse på implementeringen. Chisalita *et al.* beskæftiger sig imidlertid med teknologi generelt og ikke specifikt med mobil teknologi i hjemmeplejen, hvilket er vores formål. Endvidere adskiller vi os ved at anvende en anden teoretisk ramme. Chisalita *et al.* benytter organisationskulturteori til at forklare, hvorfor teknologi implementeres forskelligt af forskellige brugere. Vi benytter teori om forståelsesrammer og meningskabelse til at undersøge, hvilken rolle forskellige aktørers forståelsesrammer har for implementeringsprocessen.

En undersøgelse, der i nogen grad beskæftiger sig med både forståelsesrammer og implementeringen af mobil teknologi i hjemmeplejen, er Orre (2002). I undersøgelsen anvender Orre kvalitative interviews og observationer til at sætte fokus på, hvordan man bedst muligt udvikler mobile IT designs til hjemmeplejen. Det teoretiske grundlag for undersøgelsen er *symbolic interactionism* og *activity theory*. I undersøgelsen konkluderes det, at succesfuld adoption af mobile teknologi kræver en strategi, hvor der tages højde for hjælpernes eksisterende arbejdsgange. Ligesom Chisalita *et al.* (2005) støtter resultaterne i undersøgelsen Orlikowski & Gash's betoning af forståelsesrammer i implementeringsfasen. I den sammenhæng fremhæves det, at medarbejdere i høj grad impliceres i udviklingen af mobile IT designs (Orre, 2002: 1-2, 10).

Vuokko (2006) beskæftiger sig med kontrasterne mellem lederne og hjemmehjælpere (*care workers*) forståelser. Endvidere fokuserer Vuokko på de etiske problemstillinger som opstår ved brugen af mobil teknologi i hjemmeplejen. Et af resultaterne viste, at hjemmehjælperne ofte mente, at de mobile systemer var til størst gavn for lederne. Omvendt mente lederne, at de mobile it-løsninger ville gøre

hjemmehjælperne mere effektive og dermed give mere tid til pleje af de ældre. (Vuokko, 2006: 281-282, 287-290).

Ward *et al.* (2008) har fokus på sundhedsmedarbejderes holdninger (*attitudes*) til informations teknologi i det praktiske arbejde. Med dette emne for øje gennemgår forskergruppen tolv databaser for litteratur omkring sundhedsarbejdernes holdninger til IT, inklusiv, hvilke faktorer der påvirker dem, og hvordan disse holdninger kan ændres. Undersøgelsen finder frem til, at litteraturen i høj grad indikerer, at sundhedsmedarbejdernes holdninger har en signifikant betydning for mere effektiv udførelse af det praktiske arbejde. Litteraturen foreslår i den forbindelse, at det kræver grundig forberedelse i en organisation inden, man introducerer IT redskaber i det praktiske arbejde. Det vurderes ud fra undersøgelsen, at mere forskning omkring variation af holdninger og hvilke faktorer der påvirker holdningerne, er påkrævet i forhold til at tilrettelægge den mest effektive strategi (Ward *et al.* 2008: 81, 93-94). I vores speciale vil vi netop forsøge at bidrage med denne viden, altså viden om, hvad variationen i holdninger har af betydning for implementeringen. Derudover går vi skridtet videre og forsøger at finde ud af, hvad man ledelsesmæssigt kan gøre ved variationen i holdninger.

Som det fremgår af gennemgangen af den eksisterende litteratur på området er der flere studier, der bekræfter Orlikowski og Gash i, at forskellige forståelser blandt grupper internt i en organisation har betydning for implementeringen af teknologi. Flere studier har også fundet frem til denne konklusion i forhold til hjemmeplejeområdet, hvor især brugernes forståelse og holdning betones som afgørende for implementeringen af mobil teknologi. Vi adskiller os imidlertid fra den eksisterende forskning ved at identificere forståelser på tre niveauer og forklare, hvordan forståelsesrammer har betydning for implementeringen ud fra en teoretisk ramme. Vi adskiller os også ved, at det ikke ser ud til at være nogle, som har benyttet vores teoretiske ramme i forhold til implementeringen af mobile it-løsninger før. Nogle af studierne har måske lavet noget, der minder lidt om det, men der er ingen, som har undersøgt implementeringsprocessen ud fra et rent forståelsesramme perspektiv. Som det fremgår af afsnit 1.4.1 ser forståelsesrammer ud til have en betydning i implementeringen af teknologi. Ved netop at anvende forståelsesrammer bidrager vi med ny viden, hvor vi giver et indblik i, hvordan forskellige teknologiske forståelsesrammer på tre niveauer, har betydning for implementeringsprocessen. Udover at bidrage med viden om, hvordan forskellige forståelsesrammer på tre niveauer har betydning for implementeringen af mobile it-løsninger i hjemmeplejen, ønsker vi at bidrage med viden om, hvordan man ledelsesmæssigt kan nedtone udviklingen af forskellige forståelser. Litteraturen på området indikerer, at der er store forskelle mellem brugerne og ledernes holdninger, men der er ingen af studierne der beskæftiger sig med, hvad ledelsen kan gøre for bedre at sikre sig, at der ikke udvikles

forskellige forståelsesmæssige rammer, som i yderste instans kan besværliggøre en implementeringsproces. Vi ønsker derfor, i studiet at undersøge dette nærmere og således bidrage med ny viden om dette område. Derudover har Aalborg Kommune ydret ønske om at anvende undersøgelsen i deres næste evaluering af PDA'en, da de især fandt meningsskabesperspektivet interessant. På den måde bidrager studiet også til et praktisk formål.

1.6 Problemformulering

På baggrund af ovenstående er vi nået frem til følgende problemformulering:

Hvilken rolle spiller forskellige aktørers forståelsesrammer for implementeringen af mobile it-løsninger i den kommunale hjemmepleje og hvordan kan man ledelsesmæssigt imødegå de udfordringer, der er mht. forskellige forståelser på forskellige niveauer?

Hensigten med nærværende speciale bliver på baggrund problemformuleringen at kortlægge, hvilke forståelser, forventninger, holdninger mv. der er til de mobile it-løsninger på tre niveauer. Dernæst bliver opgaven at diskutere forståelserne ud fra den teoretiske ramme, samt at vurdere, hvilke konsekvenser det har for implementeringen, hvis der er forskel mellem aktørernes forståelsesrammer. Endelig, vil vi i sidste del af analysen have fokus på ledelsens betydning, herunder hvordan man ledelsesmæssigt har håndteret implementeringsfasen med henblik på at få afstemt forventninger. Målet bliver i det henseende at komme med bud på, hvordan man ledelsesmæssigt kan nedtone forskellige forståelser mellem aktørerne i en kommune. Studiet bidrager således, dels med viden om, hvordan forskellige forståelsesrammer på tre niveauer har betydning for implementeringen af mobile it-løsninger i hjemmeplejen, dels med viden om, hvordan man ledelsesmæssigt kan håndtere de udfordringer, der opstår ved forskellige forståelser på forskellige niveauer i en kommune.

1.7 Specialets opbygning

Det er nu tid til at arbejde videre med specialets problemformulering. Men først præsenteres i nedenstående specialets opbygning og formålet med kapitlerne, for at skabe overblik og klargøre, hvad der forventes i resten af specialet.

Foregående første del har været en inddeling og præsentation af formålet med specialet. I anden del, kapitel 2 og 3, vil vi finde frem til, *hvordan* vi vil undersøge problemformuleringen. Formålet med anden del er, at give læseren indsigt i den teori og metode, vi bygger specialet på. I kapitel 2 præsenteres og diskuteres den teoretiske og videnskabsteoretiske ramme, som ligger til grund for studiet. I kapitel 3 præsenteres forskningsstrategien, analyseenheder, aktører og ikke mindst, hvilke

metoder vi vil anvende til at indsamle empiri. Den teoretiske og videnskabsteoretiske ramme skal ses som liggende til grund for de metodemæssige valg.

Tredje del, kapitel 4, indeholder analysen. Kapitel 4 er en detaljeret analyse af det indsamlede empiri. Formålet er, at analysere det empiriske materiale i forhold til formålet med studiet. Desuden vil der i kapitlet afslutningsvist blive reflekteret over, hvilken betydning teorien og metoden har haft for analysens resultater.

Fjerde og sidste del, kapitel 5, er specialets konklusion. Formålet er her at opsummere studiets resultater.

Kapitel 2. Den teoretiske ramme

Første trin i processen af *hvordan* vi vil undersøge problemformuleringen, er at fastlægge den teoretiske ramme. Der vil i det følgende blive argumenteret for teorivalg, den teoretiske ramme vil blive præsenteret og endelig vil vi begrunde vores videnskabsteoretiske standpunkt på baggrund af teorien.

2.1 Valg af teori

Vores overordnede ramme for analysen er at finde frem til meningsskabelsen omkring PDA'er i hjemmeplejen og hvordan den kommer til udtryk på forskellige niveauer i organisationen. Det er i den sammenhæng interessant at se på, hvordan it medarbejderes, lederes og sosu-medarbejdernes meningsskabelse struktureres i processen omkring PDA'ernes integration i deres organisation og daglige arbejde. Vores teoretiske ramme vil derfor bestå af teori, der beskæftiger sig med meningsskabelse på forskellige måder, der senere vil blive anvendt i analysen til at diskutere vores empiriske materiale. Teorien skal endvidere anvendes til at forstå, hvilke udfordringer der er i forbindelse med implementeringen af mobile it-løsninger i hjemmeplejen.

Vores teoretiske fundament er således en kombination af teorier inden for organisationsteorien med særligt fokus på meningsskabelse. Vi har valgt at anvende Wiecks (1995) teori omkring meningsskabelse i organisationer og Orlikowski og Gash teori om teknologiske forståelsesrammer, hvor vi primært anvender artiklen *Technological Frames: Making Sense of Information Technology in Organizations* (1993). Vi har netop valgt denne kombination, da Weick's teori omhandler den grundlæggende meningsskabelsesproces ud fra syv forklarende karakteristika, mens Orlikowski og Gash bygger oven på og udvider med de teknologiske forståelsesrammer på forskellige niveauer. Desuden anvender vi Orlikowski og Gash til at kategorisere vores undersøgelse og interviewguides (Walsham, 1995: 75). Vi vil bruge de to teorier i samspil, idet de kan hjælpe med at forklare holdninger og meningsdannelser samt vanskeligheder og konsekvenser de forskellige forståelser kan have for implementeringen af PDA'en. Teorierne vil dermed fungere som et redskab til at forstå og forklare vores problemstilling. Teorierne vil i specialet blive forstået som en linse over det empiriske materiale dvs. en fortolkende ramme om den data, vi indsamler. Teorien bliver således fremadsøgende, hvor vi med teorien leder efter forklaringer og mønstre i det empiriske materiale.

2.2 Sensemaking in Organisations - Karl E. Weick (1995)

Weick's teori er udviklet på baggrund af manglende forskning omkring brugeres perception og forståelse af teknologisk adoption. Weick ser på, hvordan fortolkning påvirker tilgangen til ny teknologi og derigennem, hvordan brugerne forstår PDA'er i relation til den kontekst, de befinder sig i mht. baggrund, normer, kultur, sociale relationer, arbejdsprocedurer etc. Desuden kan der være en del usikkerhed og tvetydighed blandt organisationens medlemmer, når det kommer til at adoptere ny teknologi. De kan blive forvirret ud fra forskellige aspekter, som eksempel manglende information omkring projektet, usikkerhed omkring den nye arbejdspraksis og ansvar etc. Denne forvirring gør, at organisationens medlemmer konstruerer deres egen fortolkning af virkeligheden og handler ifølge denne konstruerede virkelighed. Disse fortolkninger bliver derfor tæt relateret til medlemmernes egen overbevisning og adfærd (Blegind Jensen, 2007: 33-35).

2.2.1 Hvad er sensemaking?

For at kunne forstå, hvad det vil sige, at give noget mening, må man beskrive selve ordets betydning. Ud fra Weick's forståelse handler meningskabelse om en aktiv proces, hvor aktører konstruerer meninger. Weick argumenterer således for, at meningskabelse handler om adfærd og dermed en aktiv proces. Hvis meningskabelse er drevet af overbevisning, vil det komme til at handle om en konflikt mellem to personer, hvor de hver især præsenterer et argument, der står i modsætning til det andet. Weick fastslår, at argumentation mere handler om interaktion, hvor et argument og en position bliver mødt med et andet modargument. Meningskabelse er desuden funderet i både individuel og social aktivitet (Weick, 1995: 4-7). Weick mener, at meningskabelse er noget andet en fortolkning, da de to begreber ofte bliver blandet sammen. Den største forskel er, at meningskabelse handler om, hvordan mennesker genererer, hvad de tolker (Weick, 1995: 13).

Weick introducerer syv karakteristika ved meningskabelse, som i høj grad er forbundet med hinanden og beskriver derigennem den proces, som meningskabelse er (Weick, 1995: 17). Processen skal forstås således:

- 1) Funderet i identitetsskabelse
- 2) Tilbageskuende meningskabelse
- 3) Lovbestemmelse af sensitive omgivelser
- 4) Social
- 5) Igangværende
- 6) Fokus på udvalgte nøgleord
- 7) Drevet af troværdighed snarere end nøjagtighed

I de følgende afsnit vil de syv karakteristika blive udfoldet.

2.2.2 Funderet i identitetsskabelse

Meningsskabelse kan ikke eksistere uden en person, der skaber denne aktive proces. Ifølge Weick er kernen i meningsskabelse, at etablere og opretholde en identitet. Selve handlingen begynder med en person, der er bevidst om hans/hendes egen identitet og hvordan han/hun opfattes af andre mennesker. Derfor skal en person, der skaber mening, ikke opfattes som et individ, der handler ud fra egen overbevisning, men i stedet på baggrund af omgivelserne (Weick, 1995: 18-24). Dermed vil medlemmerne af en organisation, som de kommuner, vi ønsker at undersøge, handle ud fra deres respektive omgivelser. Denne sociale rolle kan relatere sig til professionel eller erhvervsmæssig tilknytning, religion, køn etc.

2.2.3 Tilbageskuende

Weick ser denne karakteristika, som måske den vigtigste i forhold til meningsskabelse. Tilbageskuende meningsskabelse handler om, at mennesker først efter en handling virkelig forstår den. Pointen er, at man ikke kan tolke en handling uden at se reaktionen, og individer kan derfor ikke vide, hvad de står overfor, før de reelt gør det. En hændelse bliver først meningsfuld, når individet ser tilbage på den og reflekterer over, hvad der skete (Weick, 1995: 24).

2.2.4 Lovbestemmelse af sensitive omgivelser

Meningsskabelse er ikke givet, men konstrueret af individer, hvor mennesker i en organisation er med til at skabe dele af de omgivelser, som de er en del af. Weick bruger ordet *lovbestemmelse*, da det angiver, at der er en parallel mellem det, lovgivere gør og det, ledere i en organisation gør, da de begge konstruerer deres verdensbillede gennem autoritative handlinger. Som sagt er aktiv handling en stor del af meningsskabelsen, og mennesker skaber, former og ændrer deres omgivelser gennem deres adfærd. Mennesker skaber således deres omgivelser, og omgivelserne skaber mennesker (Weick 1995: 30-32).

I vores projekt er dette aspekt også vigtigt, da vi vil argumentere for, at de forskellige medlemmer i organisationen ikke er passive, men yderst aktive i implementeringsfasen. De nye omgivelser (som PDA'en er en del af) kan ikke forstås som enestående og fastlåst, da det i høj grad drejer sig om den måde, hvorpå aktørerne handler og modtager det nye system.

2.2.5 Social

Som tidligere nævnt er meningsskabelse ikke en individuel proces alene, idet en organisation er et netværk af delte meninger, der får mening gennem udvikling og brugen af et fælles sprog og social

interaktion i hverdagen. Beslutninger i en organisation er taget enten sammen med andre eller med en viden om, hvordan den skal implementeres, forstås eller bliver godkendt af andre. Andre skal altså kunne acceptere de beslutninger, der træffes (Weick 1995: 38-39). Det er netop også disse delte forståelsesrammer, som Orlikowski og Gash (1993) taler om, hvor delt kollektiv viden former den adfærd, medlemmerne af organisationen udviser.

2.2.6 Igangværende

Meningsskabelse starter eller slutter aldrig, da mennesker altid er at finde midt i komplekse situationer. Organisationer er ikke en statisk størrelse, men en dynamisk og kontinuerlig organisering. For at forstå meningsdannelse, må man forstå den måde, hvorpå mennesker tager øjeblikke ud af kontinuerlige "strømme" og uddrager koder derfra. Meningsdannelse opstår, når en organiseret handling er afbrudt af f.eks. at skulle adoptere ny teknologi og ændre rutiner. Denne afbrydelse gør, at mennesker prøver at skabe mening til, hvad der sker og hvad ændringer betyder. Ordet *igangværende* skal dermed beskrive en organisation som noget ikke-statisk. (Weick, 1995: 43) PDA'en vil således komme ind som et forstyrrende element eller i hvert tilfælde som et element, der ændrer organisationens medlemmers rutiner og dermed meningskonstruktioner. Vores undersøgelse skal da heller ikke forstås som et færdigt produkt af meningsskabelsen, men som en igangværende proces samt en proces, der er integreret i senere meningsdannelsesstrukturer og handlinger.

2.2.7 Fokuseret på udvalgte nøgleord

Efter Weick's mening, kan mennesker skabe mening ud af ingenting. Det kan imidlertid være svært for den, der undersøger det, da det betyder, at de er i større grad finder frem til meninger, der allerede er skabt end at se den aktuelle skabelse af meninger. Meningsskabelse har en tendens til at foregå meget hurtigt, så processen er sværere at opfange end produktet. For at modvirke dette, må der ses på, hvordan mennesker håndterer udfordringer over en længere periode. Det kan være udfordringer så som et paradoks, dilemmaer og ubegribelige hændelser. Samtidig må man være opmærksom på, hvordan mennesker opfatter og udvælger ord samt, hvordan de "pynter" på de udvalgte ord (Weick, 1995: 49-50).

I relation til dette, har mennesker i organisationer forskellige fortolkninger af noget, som de har oplevet sammen, da de har forskellige positioner og er bekendte med forskellige domæner. Dette aspekt er væsentligt i vores undersøgelse af meningsskabelse omkring PDA'er, idet det vil have en betydning, hvordan aktørerne italesætter ændringen i deres organisation. I de forskellige grupper vil der være forskellige fortolkninger af samme hændelse og de dertil hørende udfordringer. Weick fokuserer ligeledes på forholdet mellem teknologi og meningsskabelse, da han er af den opfattelse, at

teknologi er en betydelig del af organisationer: *Because technology is a crucial part of organizations, it is important to incorporate it into any discussions of sensemaking* (Weick, 1995: 114).

2.2.8 Drevet af troværdighed snarere end nøjagtighed

De sidste karakteristika af meningsskabelse er ud fra den opfattelse, at meningsskabelse er drevet af troværdighed snarere end nøjagtighed. Ud fra Weick's synspunkt er meningsskabelse ikke en nøjagtig størrelse, man som sådan kan måle på. Det er i modsætning dertil mere et spørgsmål om troværdighed, pragmatik, sammenhængskraft, rationalitet, skabelse og påfund. Det er således ikke til at fastslå, om en given opfattelse er nøjagtig (Weick, 1995: 57).

Det handler således om den socialkonstruktivistiske videnskabsteoretiske forståelse frem for den positivistiske, hvor alt er målbart. Meningsskabelse er ifølge Weick således lovbestemmende, igangværende, social og tilbageskuende. Desuden er meningsskabelsen drevet af troværdighed og udvalgte nøgleord og funderet i konstruktioner af identiteter.

2.3 Technological Frames – Orlikowski & Gash (1993)

Orlikowski og Gash beskæftiger sig ligeledes med meningsskabelse i organisationer, hvor de foreslår forskere, at overveje brugeres perceptioner og værdier som en del af deres undersøgelse af sociale aspekter af teknologi. Teorien er udviklet på baggrund af en manglende systematisk udfoldelse af referencerammerens betydning i it-systemers udvikling og anvendelse. Det er derfor intentionen med denne tilgang, at udarbejde en platform med blik for sociale forståelser af informations teknologi. Som beskrevet, beskæftiger Weick sig også med emnet og udtaler i den forbindelse: *cognition and micro-level processes are keys to understanding the organizational impact of new technologies* (Orlikowski & Gash, 1993: 1).

2.3.1 Teknologiske forståelses- og referencerammer

Konceptet omkring disse forståelsesrammer indikerer, at forskellige grupper i en organisation kan have forskellige teknologiske forståelsesrammer. Dette er ud fra tanken om, at mennesker handler på baggrund af deres tolkning af verden. Organisationens medlemmers referencerammer (frames og reference) er underforstået guidelines, der organiserer og former deres tolkning af hændelser og organisatoriske fænomener og giver dem mening. Teknologiske forståelsesrammer referer således til menneskers definition af organisatorisk virkelighed. Forståelsesrammerne er fleksible i forhold til struktur og indhold, idet de indeholder varierende dimensioner, der forandres mht. synlighed, indhold og kontekst over tid. Forståelsesrammer skal derfor mere opfattes som et net af meninger end ud fra en lige linje. (Orlikowski & Gash, 1993: 2-3). Blotman og Deal (1991) pointerer dog, at

forståelsesrammer kan skabe *psychic prisons*, som hæmmer læring, fordi mennesker ud fra deres overbevisning *cannot look at old problems in a new light and attack old challenges with different and more powerful tools – they cannot reframe* (Orlikowski & Gash, 1993: 4).

Disse forståelsesrammer skal ikke ses som skarp afgrænsede. Selvom medlemmer af et fællesskab som udgangspunkt fortolker individuelt, så er der samtidig tendens til, at de generelt deler fælles centrale overbevisninger. Grupper af mennesker, der arbejder sammen, kan altså over tid få samme forståelser (a shared frame). Weick og Bougon (1986) beskriver disse forståelser ud fra tre varianter. 1) en samling, der binder individuelle rammer sammen gennem fælles dimensioner. 2) en sammensætning, der er formet af gruppens medlemmer, hvor de sammen har konstrueret en fælles forståelse gennem diskussion. 3) et gennemsnit, der repræsenterer skæringspunkter af de individuelle rammer ud fra gruppens (Orlikowski & Gash, 1993: 4). Orlikowski og Gash er af den overbevisning, at individer kan dele forståelsesrammer, hvis helt centrale kognitive elementer er ens, så som antagelser, viden og forventninger. Desuden erkender de, at mens rammerne er individuelle og således uundgåeligt reflekterer individuel variation, er det alligevel brugbart at skelne imellem de kognitive elementer, som individerne har til fælles og dem, der fremkommer gennem socialisering, interaktion eller forhandling. Det er disse kollektive kognitive elementer individer relaterer til, når de konstruerer og rekonstruerer deres sociale virkelighed (Orlikowski & Gash, 1993: 4-5). Dette er i tråd med Weick, idet meningskabelsen i begge tilfælde har en social dimension, selvom Weick overordnet fokuserer på den individuelle meningskabelse.

Orlikowski og Gash anvender sammen med referencerammer termen *teknologiske forståelsesrammer*, hvor forståelsesrammerne udvides med aspektet teknologi. Dermed refererer de til fortolkninger, der specifikt handler om teknologi og teknologiens rolle i organisationen. Dette inkluderer ikke kun teknologiens karakter og rolle alene, men specifikke forudsætninger og konsekvenser af teknologien i den kontekst, den anvendes i. I den forbindelse vil det have en betydning, hvordan brugerne af teknologien forstår teknologien, da det vil have indflydelse på den måde, hvorpå teknologien er integreret i deres arbejdsgange. Dermed bliver forståelserne i høj grad afhængig af konteksten og forskellige sociale grupper vil konstruere forskellige fortolkninger af den samme teknologi på baggrund af deres interaktion med den. Det gælder eksempelvis: Syn på, hvordan arbejdet skal udføres, hvordan arbejdsdelingen skal være, og hvor meget autonomi medarbejderne skal have (Orlikowski & Gash, 1993: 6-7; Blegind Jensen, 2007: 51-53).

2.3.2 Organisationens medlemmer forstår teknologi på forskellige måder

Forståelsen af ny teknologi vil afhænge af aktørens position i organisationen, hvor der vil være en vis form for fleksibilitet i den måde, som teknologien designes og anvendes på. Orlikowski og Gash forklarer dette således:

Managers, system developers, and users, at a minimum, will be key actors and by dint of their membership in particular social groups and the different roles and relationships they have with technology, they will tend to share their group's technology frame about information technology (Orlikowski & Gash, 1993: 7).

Eksempelvis kan teknikerne forventes at have et ingeniør perspektiv på teknologien, og derved behandle det som et værktøj, der skal designes og udnyttes til at udføre en bestemt opgave. I modsætning dertil kan ledere have en mere strategisk forståelse af teknologi, da den forventes at lette bestemte måder at udføre arbejdet og give finansielle gevinster. Sidst er det muligt, at brugerne vil opfatte teknologien mere instrumental, hvor den kan bidrage til nemmere at kunne udføre det daglige arbejde. Det er netop disse forskellige rammer, der enten kan skabe konsensus eller konfliktpunkter i organisationen. Orlikowski og Gash taler om *overensstemmelse i teknologiske rammer* (congruence in technological frames), hvor dette eksempelvis indebærer ens forventninger til teknologiens betydning i organisationen eller den måde, hvorpå teknologien skal anvendes. Modsat indebærer *uoverensstemmelse i teknologiske rammer* betydningsfulde forskelle i forventninger, formodninger eller viden omkring teknologiens væsentlige aspekter. Dermed forventes det, at hvor der er uoverensstemmelse i de teknologiske rammer, vil organisationer ofte opleve vanskeligheder og konflikter omkring udvikling, implementering og anvendelse af teknologi (Orlikowski & Gash, 1993: 7-8).

Det er disse uoverensstemmelser, der interesserer Orlikowski og Gash mest, idet de er af den overbevisning, at forskellige verdenssyn er meget vigtige i forhold til sociale relationer. De noterer dog, at forståelsesrammer kan være internt afvigende. Uoverensstemmelser i en gruppes rammer er i høj grad underforståede, men samtidig har de ofte væsentlige konsekvenser. Eksempelvis kan medlemmer af en gruppe være overbevidst om, at ny teknologi vil forstærke gruppens samarbejde og produktivitet, men samtidig ikke forvente personligt at skulle indtaste et betydeligt antal af kommentarer pga. en forventning om, at alle de andre gør det. I dette tilfælde vil medlemmerne gerne støtte op de ændringer, teknologien skaber for gruppen, men ikke lave ændringer i deres individuelle arbejdsrutiner for at lette fælles brug af teknologien. Således vil der være fleksibilitet i den måde, som medlemmerne fortolker på og teknologien vil desuden blive anvendt på baggrund af deres respektive interesser (Orlikowski and Gash, 1993: 9; Blegind Jensen, 2007: 47-48).

Denne tilgang antyder, at menneskers teknologiske tolkning og således teknologiske forståelsesrammer har en betydning for deres handlinger i forhold til teknologi. De forudsætter yderligere, at en gruppes medlemmer deler samme teknologiske forståelse gennem interaktion med en bestemt teknologi. Dog kan forskellige grupper have modstående forståelser, som kan føre til vanskeligheder mht. teknologisk anvendelse og forandring. Forskellige teknologiske forståelser indebærer forskellige måder af meningskabelse i forhold til teknologi. Tilgangen skulle gerne fungere som brugbar for implementatorer og udøvere i deres forsøg på at lede forandringsprocesser (Orlikowski and Gash, 1993: 38-39).

2.4 Meningsdannelsens paradoks i organisatoriske analyser

Florence Allard-Poesi mener, at forskning inden for meningsdannelse har sine begrænsninger samt indeholder et udfordrende paradoks. Hun bruger Weick's teori om meningsdannelse i organisationer som eksempel på et socialkonstruktivistisk udgangspunkt inden for meningsdannelse i studier af organisationer. Ud fra hendes synsvinkel består problematikken i, at forskning inden for meningsdannelses bestræber sig på at etablere objektiv viden omkring subjektive processer. Disse bestræbelser står forskningen ansigt til ansigt med i et fortolkningsparadoks, der medfører en søgen efter "objektiv videnskab af subjektivitet" (Allard-Poesi, 2005:169+177). Florence Allard-Poesi's intention er ikke at sige, at al forskning inden for meningskabelse ender i dette paradoks, men heller ikke at forgive at denne forklaring objektivt beskriver meningsdannelsesprocesser. Hun er bevidst om, at hun objektificerer forskningsprocesser og tilgange, som er meget mere komplekse og forskelligartede. Hvad hun primært ønsker at sætte fokus på er de praktiske konsekvenser, der er ved meningsdannelsens søgen efter objektivitet - altså en søgen efter at frigøre sig fra subjektive erfaringer og objektificere dem. I den forbindelse mener hun, at meningsdannelses forskningen underminerer og endda mister det flydende og fundamentalt problematiske perspektiv på meningsdannelse, som den ønsker at udtrykke (Allard-Poesi, 2005:177).

2.4.1 Objektive Science of Subjectivity

Forskere anvender dataindsamlings teknikker for at varetage eller vise hensyn til de forskellige meninger og dynamikker, som organisationen indeholder. Forskningsprogrammet kræver således, at forskeren aktivt træder ind i den verden, der undersøges for at kunne se det på samme måde, som aktørerne. På den måde kan man observere, hvordan de fortolker, hvad de tillægger mening, hvordan de handler og interagerer og i hvilken kontekst. Fokus på meningsdannelsens mikro-processer kan nogle gange hvile på for stærke forestillinger af diskurser. Allard-Poesi mener i den sammenhæng, at social psykologien advarer os mod sådanne kraftige og åbenbare forestillinger. Det, at indfange

menneskers meninger, kan ifølge hende være en mere vanskelig opgave, end den forekommer. Alvesson og Karreman (2000) udtrykker det således:

Instead of embracing the increasingly popular view of discourse as constituting reality and subjectivity one may be more careful in ones assumptions (Allard-Poesi, 2005:179).

I den forbindelse er ideen om "at indfange" yderst problematisk. Forståelsen af menneskers meninger involverer teoretiske stikprøver og/eller konstante teknikker, hvor forskeren indsamler data og derpå udarbejder analysen. Forskeren udvikler således koder, termer og kategorier, der reflekterer informanternes naturlige kategorisering, delte begreber og processer. Dette kan være skabt af forskerens tidligere forståelsesrammer og problemet er således, at forskeren argumenterer og handler ud fra, at koder, termer og kategorier repræsenterer mennesker faktiske perceptioner og forestillinger (Allard-Poesi, 2005:179-180). I forhold til interpretivister og symbolske interaktionister er forskere, der studerer meningsdannelse processer derfor konfronteret med et fundamentalt paradoks: Det, at definere virkeligheden som essentiel psykisk og som noget socialt konstrueret og samtidig søge at frigøre sig fra denne erfaring og objektivere det, kan indeholde konflikter. Man priser udførelsen og prioriteten af subjektive og socialt konstruerede erfaringer, men kæmper samtidig med at skelne mellem undersøgelsens (meningsdannelsens) objekt og den der undersøger. Som resultat deraf har denne type forskning tendens til at underminere eller endnu værre miste blik for det selv samme koncept, man søger at finde (Allard-Poesi, 2005:181). Dette paradoks vil selvfølgelig problematisk, idet man som forsker ønsker at finde frem til den objektive sandhed, men det er langt fra vores intention. Vi søger at komme uden om paradokset ved at erkende, at vi har formodninger og forforståelser, og at de vil være en del af vores undersøgelse og de igen vil være en del af vores fortolkning af informanternes udsagn og fortolkninger jf. den hermeneutiske cirkel, figur 2.1.

2.5 Individ- versus gruppefokus

I forhold til vores teorivalg er ikke kun meningsdannelsens paradoks en faktor, vi må forholde os til. Teorier vil have forskellige fokus, hvor de valgte teories fokus i dette speciale vil have en betydning for den måde, de kan anvendes i analysen. Vi vil i dette afsnit se på, hvordan de valgte teorier er forskellige fra hinanden og hvilket fokus, der er centralt i deres tilgang til meningskabelse.

Weick's teori omkring meningsdannelse er primært ud fra et individfokus, idet han taler om enkelt personer, der skaber mening og handler ud fra de omgivelser, som de er en del af (Weick, 1995: 18-24). Samtidig fastslår han, at meningskabelse både er funderet i en individuel og social aktivitet, hvor det fjerde kriterium i meningskabelsesprocessen indeholder et socialt aspekt og ideen om en kollektiv viden (Weick, 1995: 38-39). Dog er det kollektive underbetonet i Weicks teori og det er vigtigt at holde

for øje, når man skal identificere gruppens adfærd. Orlikowski og Gash er derimod mere gruppeorienteret i deres teori om forskellige forståelsesrammer på forskellige niveauer i organisationen. De mener således, at individer referer til kollektive kognitive elementer, når de konstruerer og rekonstruerer deres sociale virkelighed (Orlikowski & Gash, 1993: 5). I deres teoretiske tilgang er fokus primært det kollektive og grupperinger i organisationen frem for det individuelle.

Vores undersøgelse har som udgangspunkt et gruppeorienteret fokus, idet vi undersøger de forskellige aktørers meningsdannelse i forhold til PDA'er og dermed gruppernes forståelsesrammer. Vores syn på aktørerne vil således være, hvordan de enkeltvis forstår PDA'en, men også hvordan de som en del af en gruppe repræsenterer gruppens forståelse. Vi er dog opmærksomme på, at der kan være forskelle i, hvordan enkeltpersoner ser på tingene frem for den gruppe, de er en del af. Weick vil derfor blive anvendt som en overordnet tilgang til meningsdannelse, hvor vi anerkender hans underbetoning af det kollektive, mens Orlikowski og Gash vil blive anvendt på gruppernes meningsdannelse og hvordan forskellene mellem grupperne kommer til udtryk.

2.6 Videnskabsteoretiske overvejelser

Vi vil i dette afsnit beskrive de videnskabsteoretiske overvejelser, vi har gjort os i udarbejdelsen af vores projekt. Videnskabsteori beskæftiger sig med, hvilke vilkår forskningen er baseret på. Videnskabsteori fokuserer således på en given forskningstradition, hvad angår formålet, subjektet og metoden (Blegind Jensen, 2007: 63). I vores undersøgelse vil den videnskabsteoretiske position være inden for den fortolkende forskningstradition og derfor socialkonstruktivismen, da formålet er at forstå og forklare de involverede aktørers sociale verden. Vi ønsker ikke at finde frem til en endegyldig sandhed, men derimod hvordan virkeligheden konstrueres af organisationens medlemmer og hvordan diversiteten kommer til udtryk på de forskellige niveauer i organisationen. Det vil dermed være et spørgsmål om fortolkning af, hvordan individets rolle opfattes ud fra forskellige perspektiver.

2.6.1 Socialkonstruktivisme

Vores videnskabsteoretiske position bliver derfor inden for socialkonstruktivismen. Epistemologi vil indenfor denne videnskabsteoretiske retning handle om en fortolket virkelighed. Det betyder, at den eneste virkelighed man kan se, er en fortolket virkelighed, som udgør ens perspektiv på verden, altså en perspektivistisk synsvinkel. Sandheden vil altid være påvirket af normer og værdier, dermed ikke sagt at man bevidst skal påvirke resultatet, men at det begrænser én i sin evne til at erkende verden (Olsen & Pedersen, 2004: 150-153). Det bliver også ud fra de valg vi gør os, at vi når frem til en konklusion, men denne konklusion vil ikke fungere absolutte kriterier for sandheden, men som et bud på ud fra vores perspektiv, hvilke forskelle der er mellem aktørerne. Angående paradokset inden for

meningsdannelse forskning jf. afsnit XX mener Burrell og Morgan, at den sociale verden skal forstås ud fra aktørernes standpunkt frem for forskerens synspunkt (Blegind Jensen, 2007: 71).

Socialkonstruktivismen bliver dermed vores ontologiske position, da det er en generel ontologi for perspektivismen. I konstruktivismen er analyseobjekter pr. definition et flydende, ustabil og flertydigt fænomen, som bliver formet i mødet med den der ser dem. Der vil som sagt være nogle perspektiver på det man vil studere, ellers kan resultaterne ende med at blive en gentagelse af vores ubevidste forforståelser. Man vil aldrig være fuldstændig i stand til at fralægge sig sine ontologiske antagelser og se verden fuldstændig objektiv, hvorfor rationalitet ikke kan opnås (Järvinen & Mik-Meyer, 2006: 9-15). Burrell og Morgan (1979) siger om ontologi, at den socialkonstruktivistiske tradition modsat realismen ser virkeligheden som et produkt af individers kognition og som en konstruktion af individers sind. Der er ikke virkelige strukturer i den sociale verden, da denne eksisterer udelukkende pga. individet, og forskningen skal derfor tage udgangspunkt i de individer, som er involveret i de aktiviteter, der undersøges (Blegind Jensen, 2007: 66). Archer (1988) siger således om denne position, at den ser virkeligheden, *as an intersubjective construction of the shared human cognitive apparatus, and 'subjektive idealism' where each person is considered to construct his or her own reality* (Walsham, 1995: 75).

Det væsentlige i socialkonstruktivismen er spørgsmålet om, hvordan vi skal forstå forholdet mellem tænkning og virkelig, mellem subjekt og objekt og mellem sproget og det sproget er om. Socialkonstruktivismen indeholder en anti-realisme, hvor vores viden og erkendelse ikke er en direkte afspejling af virkeligheden, men altid en fortolkning af denne jf. den hermeneutiske cirkel, figur 2.1. Den menneskelige viden er ud fra denne videnskabsteori ikke evig og almengyldig, men derimod påvirket af den sociale og kulturelle kontekst, hvor den opstår i. Derudfra vil man altid have et bestemt subjektivt perspektiv, hvor mennesker socialt og symbolsk konstruerer og opretholder deres organisatoriske virkelighed. Som sagt spiller sproget en væsentlig rolle, idet sproget er en forudsætning for tænkningen, da sproget og dets begreber er bestemmende for, hvad vi er i stand til at tænke. Sprogbrugen er også en form for social handling, hvor det at sige noget er lig med at gøre noget, hvorved sproget bliver konstruerende for virkeligheden. (Fuglsang og Olsen, 2004: 349-351; Blegind Jensen, 2007: 71). Det er netop vigtigt for os at se på, hvilke ord og vendinger de adspurgte interviewpersoner anvender, da det vil være afgørende for vores tolkning af dem i analysen.

2.7 Egne forventninger

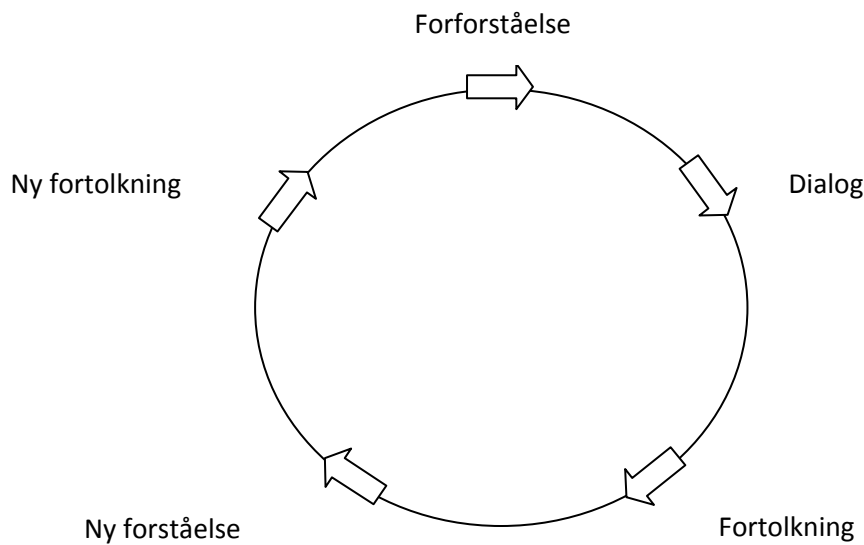
På baggrund af teorien og gennemgangen af den eksisterende forskning inden for emnet har vi konstrueret nogle egne forventninger og forståelser af implementeringen af PDA'en. Vi vil i det følgende redegøre for de konstruktioner og diskutere konsekvenserne heraf. For det første handler det om, at vi har forventning om, at der er forskelle mellem ledelsens, it medarbejdernes og brugernes forståelse af mobile it-løsninger. Den forventning er opstået som følge af, at en række studier af implementeringen af mobile it-løsninger pegede på, at dette var tilfældet. Særligt mellem bruger- og ledelsesniveauet blev der i disse studier identificeret en forskel. Brugere var i disse studier generelt mere negative over for PDA'en, mens der var en tendens til, at jo højere man kom op i det kommunale hierarki, desto mere positiv var man. Endvidere er det vores forventning, at disse forskelle i forståelsen af de mobile it-løsninger har nogle konsekvenser for, om kommunerne opnår det ønskede udbytte, primært i forhold til effektiviseringsgevinster. Den teoretiske ramme understøtter denne antagelse.

Glaser og Strauss (1967) advokerer for, at man med udgangspunkt i sine data skal generere teori. Glaser og Strauss advarer på det grundlag mod at bruge eksisterende teori og forskning som en rettesnor for dataindsamling og analyse, da det vil underminere forskerens evne til at være åben over for nye påfund.

... Carefully to cover "all" the literature before commencing research increases the probability of destroying one's potentialities as a theorist...(Walsham, 1995: 77).

Vi vedkender os, at der kan være fare for, at vi kun fokuserer på de aspekter som teorien indikerer, og dermed overser nye problemstillinger. Vi vedkender os imidlertid også Walsham (1995) og Järvinen & Mik-Meyer 2005, som anfører i forhold til Strauss og Glaser, at teori udgør en væsentlig del af det fortolkende studie, hvor hensigten er, at modificere eksisterende forskning og antagelser (Walsham, 1995: 76-77; Järvinen & Mik-Meyer, 2005: 41). Vores forventninger vil således blive udfordret af det empiriske data. På den måde vil teori og data spille sammen gennem forløbet i overensstemmelse med principperne i den hermeneutiske cirkel:

Figur 2.1: Den hermeneutiske cirkel (Andersen, 1988: 171; Kræmmergaard, 2000: 26)



Inden man indleder en dialog, har man en forståelse af det, man ønsker at indgå en dialog omkring. Dette betegnes i figuren som *forforståelse*. Forforståelsen er den baggrundsviden, som vi har fra teorien og tidligere studier af emnet. På basis af forforståelsen indledes en dialog med en anden. Dialogen kan være interview, samtale, observation, læsning etc. I dialogen sker en korrugering af forforståelsen samtidigt med, at data indsamles, og den første *fortolkning* indledes. Den fortolkning vil resultere i en *ny forståelse*. Denne nye forståelse indeholder nye elementer sammenlignet med forforståelsen og en *ny fortolkning* finder sted, hvor den oprindelige teori revideres eller udvides. Principperne i cirklen er dynamiske og processens dele kan om nødvendigt foretages flere gange (Kvale, 1997: 57; Kræmmergaard, 2000: 26). I forhold til vores studie havde vi en forforståelse, som tog udgangspunkt i en teoretisk ramme, på hvilken vi baserede vores design af studiet og metoder til indsamling af empiri. Gennem dialog med aktørerne på de forskellige niveauer, gennemgik vi en proces, hvor vores forforståelser blev fortolket og vi fik en ny forståelse af det fænomen, som vi studerede.

Kapitel 3. Design og metodemæssige overvejelser

Efter ovenstående gennemgang af den teoretiske ramme, går vi videre i forløbet med at få fastlagt, *hvordan* vi vil undersøge problemformuleringen. Det handler altså om at gøre den ovenstående teori klar til empiri herunder, at få valgt forskningsstrategi, analyseenheder, aktører, og ikke mindst metoder og fremgangsmåder til at besvare problemformuleringen.

3.1 Design

I nærværende projekt anvendes case studiet som forskningsstrategi. Fordelen ved at anvende et case studium er, at det forskningsmæssigt har karakter af et *in-depth* studium. Dvs. strategien giver i vid udstrækning mulighed for at studere problemstillinger indefra, hvor opmærksomheden rettes mod det sociale livs udfoldelse i en given kontekst (Antoft & Salomonsen, 2007: 29-32). I forlængelse af problemformuleringen i nærværende speciale, er case studiet som forskningsstrategi særdeles anvendeligt i forhold til at analysere, hvordan og hvorfor aktørerne på de forskellige niveauer handler, fortolker og integrerer mobile it-løsninger i hjemmeplejen. Der er således tale om det som Walsham (1995) betegner som et *interpretive case studie*, hvor netop aktørernes fortolkninger og forståelser er i fokus (Walsham 1995:74)

I dette interpretive case studie ligger der op til, at den videnskabelige fortolkning vil have afsæt i en teoretisk ramme. Der er tale om et teorifortolkende case studie, som tager udgangspunkt i etablerede teorier, og har som det formål at finde mønstre, som også gælder i andre sammenhænge (Antoft & Salomonsen, 2007: 32, 38-41; Riis 2005: 29; Gillham, 2000: 6). Den teoretiske ramme bruges i studiet til at systematisere og fortolke det empiriske materiale meningsdannelsen og konsekvenserne heraf blandt aktører på flere niveauer i implementeringen af mobile it-løsninger i kommunernes hjemmepleje. Den induktive tilgang er en fordel, dels fordi den teoretiske ramme giver redskaber til at forstå og forklare meningsdannelsen på de forskellige niveauer, dels fordi tilgangen giver mulighed for at genere ny viden omkring betydningen af meningsdannelse og konsekvenserne heraf (Antoft & Salomonsen, 2007: 39). Der er imidlertid også en risiko forbundet ved at have et teoretisk afsæt. Walsham (1995) fastlægger, at forskeren ved at tage afsæt i en teoretisk ramme risikerer udelukkende at fokusere på aspekter, som teorien indikerer.

Although theory can provide a valuable initial guide... there is a danger of the researcher only seeing what the theory suggest, and thus using the theory in a rigid way which stifles potential new issues and avenues of exploration. (Walsham, 1995: 76)

Vi tager derfor forbehold for, at der i dataindsamlingen og analysen kan være slutninger, som gør det nødvendigt at moderere teorien og de forud antagelser, vi medbringer. Dette resulterer i dét, som

Walsham betegner som en *iterative process of data collection and analysis*, hvor eksisterende teori udvides, revideres eller forkastes (Walsham, 1995: 76). Studiet bidrager således til, med udgangspunkt i den teoretiske ramme sat i relation til det empiriske materiale at fremhæve, hvordan forståelsesrammer har betydning for implementeringen af mobile it-løsninger.

Velvidende at det ikke er muligt at studere alle sider af casen, er det nødvendigt at definere *the central subject problem* og afgrænse problemstillingen (Antoft & Salomonsen, 2007: 31; de Vaus, 2001: 220; Yin, 1994: 21-22). I indledningen blev der argumenteret for, hvorfor det netop er relevant og interessant at fokusere på mobile it-løsninger i hjemmeplejen og meningsdannelsen i implementeringsfasen. Hovedargumenterne var, at for at realisere effektiviseringsgevinster via digitalisering, krævede det i kommunerne øget fokus på implementeringsfasen. Meningsdannelsen på forskellige niveauer i en organisation er en yderst kritisk faktor i implementeringen af digitale løsninger. Ældreområdet er det område, hvor der forudsiges det største pres på kommunernes økonomi, grundet den demografiske udvikling. I en nær fremtid vil antallet af ældre stige markant i forhold til unge i den arbejdsdygtige alder. PDA'er synes som et arbejdsredskab, der kan løse mange af problemerne forbundet med udviklingen, og frigøre mere tid til kerneydelserne i form af pleje og omsorg. At nogle undersøgelser peger på (Agger Nielsen, 2008), at der ikke er sket de ønskede effektiviseringsgevinster ved indførelsen af mobile it-løsninger i ældreplejen, forstærker yderligere relevansen af at fokusere på implementeringen. Casens problemstilling afgrænses således til at omfatte betydningen af forskellen i aktørernes forståelsesrammer for implementeringen af mobile it-løsninger i hjemmeplejen, og i forlængelse heraf komme med bud på, hvordan man ledelsesmæssigt imødekommer de udfordringer der kan opstå ved forskellige forståelser på de forskellige niveauer. Efter at have opsummeret *the central subject problem* i det ovenstående, bliver det næste at fastlægge casesdesignet.

3.1.1 Valg af casesdesign

Sammenhængen mellem problemstillingen og forskningsstrategi er afgørende for valget af casesdesign herunder antallet af cases. Rationalet for at vælge et enkelt-casesdesign er ofte, at man har formodninger om, at casen er unik i den forstand, at den er særligt usædvanlig eller afslørende. Modsat er argumentationen for at vælge et komparativt eller flere cases, at man bibringer muligheden for at undersøge teser om sammenhænge mellem to fænomener og generere systematisk viden med henblik på at generalisere det fænomen, man undersøger og dets kontekst (Antoft & Salomonsen, 2007: 46-47). I forhold til vores problemstillingen er der en række aspekter, der taler for et multiple casevalg. Single case studier anvendes ofte, når man vil undersøge den usædvanlige case, hvilket ikke

er tilfældet i vores studie. Vi anvender snarere et 'mest ens' design, hvor de to cases har samme formål – implementeringen af mobile it-løsninger. Dette case design er en fordel i og med, at vi tester robustheden af vores formodning (som er teoretisk begrundet), om sammenhængen mellem implementeringen af PDA'er og forståelsesrammer på forskellige niveauer. For det andet egner multiple casestudier sig netop til at teste vores teori og den sammenhæng mellem forståelsesrammer og implementering af mobile it-løsninger, som vi antager. Et multiple design bidrager desuden til robustheden i de generaliseringer, der drages (Antoft & Salomonsen, 2007: 46-48). For det tredje egner det multiple casedesign sig ideelt til sidste del af problemformuleringen, hvor der inddrages et ledelsesmæssigt aspekt. Her er det overordentligt relevant at kunne sammenligne de ledelsesmæssige tiltag (eller mangel på samme) i implementeringsprocessen i casene, for derigennem at kunne argumentere for, hvordan ledelsen får afstemt forståelserne på de forskellige niveauer. Et pragmatisk forhold, som sætter grænser for det multiple casedesign, er spørgsmålet om ressourcer. Multiple casedesigns kræver ofte flere ressourcer (Antoft & Salomonsen, 2007: 47). Problemstillingen og den teoretiske ramme fordrer, at vi er i kontakt med mange aktører på flere niveauer. Det vil af den grund være ressourcemæssigt uholdbart at inddrage mere end to cases, da vi risikerer, at analysen bliver for overfladisk, da vi ikke har ressourcerne til at involvere det antal aktører, som teorien og problemstillingen kræver. Vi fastlægger os således på et komparativt casedesign, hvorfor vi i det følgende vil begrunde vores valg af de to cases.

3.1.2 Valg af casekommuner

I udvælgelsen af case kommunerne var der en række forbehold, som vi blev nødt til at tage hensyn til. Først og fremmest handlede det om, at kommunen naturligvis skulle anvende mobile it-løsninger i hjemmeplejen. Et andet forbehold var det tidsmæssige. Det måtte ikke være for mange år tilbage, at man havde implementeret teknologien, for at undgå en masse besværligheder med hensyn til personale udskiftninger, ligesom aktørernes erindringer om implementeringen gerne skulle være forholdsvis friske. At skabe et overblik over, hvor og hvornår de forskellige kommuner havde implementeret mobile it-løsninger var oplysninger, som ikke altid var tilgængelige uden at tage direkte kontakt til kommunen. Vi kontaktede derfor i første omgang fire kommuner via e-mail, hvor vi havde kendskab til man havde implementeret mobile it-løsninger: Aalborg Kommune, Århus Kommune, Brønderslev Kommune og Jammerbugt kommune. I Aalborg Kommune, hvor vi havde en kontakt i Ældre- og Handicapforvaltningens IT-afsnit aftalte vi hurtigt at indgå et samarbejde. Vi vidste fra et tidligere projekt, at Aalborg Kommune har ambitioner om at være en førende kommune inden for digitalisering, hvorfor Aalborg Kommune var et naturligt casevalg. Kort efter meldte både Jammerbugt og Brønderslev Kommune positivt tilbage. Brønderslev dog med den bemærkning, at de havde

implementeret mobile it-løsninger i 2005, og de derfor mente, at det var for lang tid siden. Århus meldte aldrig tilbage på vores kontakt. Valget faldt derfor på Jammerbugt Kommune, hvor man havde implementeret mobile it-løsninger i dele af kommunen efter kommunalreformen 2007.

Tabel 3.1: Info om de to casekommuner (2010)

	Aalborg	Jammerbugt
Indbyggertal	197.426	38.902
Antal sosu-medarbejdere i hjemmeplejen (2009)	Ca. 1100	Ca. 800
Udbyder af omsorgssystem	Rambøll Care	Avaleo
Opstart med mobilt udstyr	Aalborg: 2006 Hals, Nibe og Sejflod: 2007	Pandrup: 2002/03 Fjerritslev, Brovst og Aabybro: 2007
Hardware	PDA: Qtek 9100	Mobiltelefoner: Nokia 9300

Tabel 3.1 viser, at der er nogle væsentlige forskelle mellem vores to casekommuner: I Aalborg Kommune er der flere sosu-medarbejdere i hjemmeplejen end i Jammerbugt Kommune. Herudover benyttes forskellige typer af mobiltelefoner de to kommuner. Det argumenteres for, at disse forhold imidlertid ikke har nogen afgørende betydning. For det første er hjemmeplejens arbejde det samme, uanset om det er i en stor eller lille kommune og hjemmehjælperen vil derfor også have identiske forudsætninger for at benytte den mobile it-løsning. Størrelse udgør altså ikke et problem her. For det andet har de forskellige typer af mobile it-løsninger kun betydning såfremt, der er en væsentlig forskel i teknologiens funktioner, som dermed har indflydelse på, hvordan den mobile it-løsning kan anvendes i praksis og hermed hjemmehjælperens forståelse. Dette er dog ikke tilfældet, da PDA'en og de avancerede mobiltelefoner overordnet besidder ens funktioner.

En anden problemstilling i forhold til de to cases er tidspunktet for implementeringen. Forskellen i tidspunktet af implementeringen mellem kommunerne er dog kun ét år og spiller derfor ingen rolle. I forhold til det tidsmæssige bør det også overvejes, hvilken rolle det har for analysen, at det er omkring tre til fire år siden, teknologien blev implementeret. Det ses imidlertid som en fordel med et tilbageskuende perspektiv, som giver aktørerne mulighed for at efterrationalisere og reflektere over processen. Endvidere vil forståelserne ikke blive overskygget af de tekniske problemer, som der ofte er i opstartsfasen. I de to følgende afsnit vil vi præsentere hver af de to cases, hvor det først og

fremmest handler om at udvælge de områder i kommunerne, som vil være omdrejningspunkt for vores analyse. Afsnittet vil også bidrage med faktuelle oplysninger i forhold den organisatoriske opbygning og de mobile it-løsningers fremkomst i kommunerne.

3.1.3 Aalborg Kommune

Ved Kommunalreformen 2007 opstod Aalborg kommune i dens nuværende form, hvor Aalborg Kommune blev lagt sammen med Nibe Kommune, Hals Kommune og Sejlflod Kommune. I kommunen er der pr. første 1. januar 2010 197.426 indbyggere. Strukturmæssigt består kommunen af syv selvstændige forvaltninger: Borgmesterens Forvaltning, Teknik- og Miljøforvaltningen, Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen, Skole- og Kulturforvaltningen, Forsyningsvirksomhederne, Sundhed og Bæredygtig Udvikling og Ældre- og Handicapforvaltningen. Hver forvaltning har eget budget, administration og direktør. Samlet har kommunen et budget på ca. 15 mia. kroner, hvoraf udgifter til Ældre- og Handicapforvaltningen udgør 18,5 procent (Aalborgkommune.dk).

Hjemmeplejen i Aalborg Kommune hører under Ældreafdelingen i Ældre- og Handicapforvaltningen. Udover Ældreafdelingen er forvaltningen inddelt i 4 afdelinger med hver sin chef: Myndighedsafdelingen, Handicapafdelingen, Administrationsafdelingen og Direktørens Sekretariat. I Ældreafdelingen leverer man service til lidt over 40 % af kommunens ca. 33.900 pensionister. Der er ca. 3.900 medarbejdere i Ældreafdelingen, hvor man varetager kommunens udførende opgaver inden for ældreområdet, der leverer hjemmepleje, hjemmesygepleje, træning og aktivitet, rengøring madservice og hjælpemidler. Afdelingen driver også kommunens plejehjem. Ældreafdelingen består af 5 geografisk opdeltede ældreområder: Nord, Øst, Vest, Sydvest og Centrum. I Aalborg Kommune benytter man den såkaldte Bestiller-Udfører-Modtager-model (BUM-model) på ældreområdet, hvor Myndighedsafdelingen betaler for de ydelser, som leverandøren leverer til de ældre i Aalborg Kommune (Aalborg Kommune: 2-3,8-9; Aalborgkommune.dk). I Aalborg Kommune indførte man PDA'en i Ældreafdelingen i 2006. Herefter blev PDA'en implementeret i de områder af den nuværende kommune, hvor man ikke havde mobile it-løsninger. I dens nuværende form har Ældre- & Handicapforvaltningen ca. 6.000 ansatte, hvor alle er koblet op på omsorgssystemet Care. I forvaltningen har man ca. 2000 PDA'er af typen Qtek 9100, som primært benyttes i hjemmeplejen. Alle hjemmehjælpere i kommunen har deres egen PDA, mens der i sygeplejen er PDA'er til rådighed til dem der er på arbejde. Ligeledes har man ca. 2000 mini PC'er, som benyttes af visitatorerne. Visitatorernes arbejdsopgave består bl.a. i at udregne den tid, den enkelte borger har brug for mht. pleje og omsorg. Man har i forvaltningen et budget på ca. 2 mia. og man indførte således omsorgssystemet for at få mere dokumentation for, hvad man brugte ressourcerne på (Bilag 6). De strukturelle og organisatoriske

forandringer der fulgte i kølvandet på kommunesammenlægningerne komplicerer billedet i forhold til at udpege aktører i forvaltningen, da implementeringen er sket både før og efter kommunalreformen. For at sikre at aktørerne har været involveret i samme implementeringsproces, fokuserer vi derfor på aktører, der var involveret i implementeringen af PDA'en før Kommunalreformen.

Ældreafdelingen vil altså udgøre den ene af vores analyseenheder i Ældre- og Handicapforvaltningen. IT-afsnittet, som hører til Administrationsafdelingen i Ældre- og Handicapforvaltningen, spiller samtidigt en vigtig rolle i forhold til vores analyse. IT-afsnittet har til opgave at sikre driften af forvaltningens IT-systemer og netværk, udforme planer for indførelse af informations- og kommunikationsteknologi og IT-uddannelse (Aalborg Kommune: 6). Det var her ansvaret for implementeringen af PDA'en lå tilbage i 2006, hvilket gør afdelingen afgørende i forhold til at identificere de forståelser, der var blandt implementeringslederne.

3.1.4 Jammerbugt Kommune

Ved Kommunalreformen 2007 blev Jammerbugt Kommune en realitet ved sammenlægning af Brovst Kommune, Fjerritslev Kommune, Pandrup Kommune og Aabybro Kommune. Der er 38.902 indbyggere i Jammerbugt Kommune pr. 1. maj 2009. Organisatorisk har man i kommunen 3 forvaltninger, tre stabsfunktioner og et serviceområde. Forvaltningerne består af Børne- og Familieforvaltningen, Teknik- og Miljøforvaltningen og Social-, Sundhed- og Beskæftigelsesforvaltningen med dertil hørende forvaltningsdirektører. De tre stabsfunktioner er Udvikling, Økonomi- og Personale og Fællessekretariatet, hvor der i hver stabsfunktion er en stabschef (Jammerbugt.dk)

I Jammerbugt Kommune hører hjemmeplejen under Social, Sundhed og Beskæftigelsesforvaltningens Voksen- og handicapforvaltning. Udover Voksen- og Handicapafdelingen indeholder forvaltningen også Beskæftigelsesafdelingen, Myndighedsafdelingen og Sundhedsafdelingen. Voksen- og handicapafdelingen har ansvaret for kommunens ældre og borgere med fysiske eller psykiske handicap. Ansvarsområderne omfatter pleje- og ældreboliger, hjemmepleje og -hjælp til ældre, hjælpemidler, forebyggelse og sundhedsfremme, botilbud, hjælpemidler og andre tilbud til fysisk handicappede og psykisk udviklingshæmmede og den sociale indsats for bl.a. hjemløse og misbrugere af narko og alkohol. I 2009 udgør voksen og handicapområdet ca. 23 % af det samlede budget. Der er 800 medarbejdere i hjemmeplejen i Jammerbugt Kommune. Hjemmeplejen dækker fire distrikter med dertil hørende plejecentre og med hver sin distriktschef. I Jammerbugt Kommune har man ligesom i Aalborg Kommune overvejende valgt at organisere ældreområdet efter BUM-modellen, hvor visitatoren visiterer/bestiller tid til borgeren, som udføres af hjemmeplejen. Dette betyder, at hjemmeplejen kun får penge for den tid, de bruger hos borgeren (Jammerbugt Kommune: 45;

Jammerbugt.dk). Inden kommunesammenlægningen havde Brovst Kommune og Pandrup Kommune, hver deres omsorgssystem i form af henholdsvis Rambøll Care og Zealand Care (Nu Avaleo). I Fjerritslev og Aabybro havde man ikke et egentligt omsorgssystem, men data på ældreområdet var indtastet i en Access database. Efter kommunalreformen besluttede man sig – efter en del internt spild – for at vælge Avaleo som omsorgssystem i hele kommunen. Det betød, at man i Fjerritslev og Aabybro måtte indtaste alle borgere og data manuelt ind i det nye system, mens man i Brovst kunne importere al data fra det gamle system til det nye omsorgssystem. I hjemmeplejen er der ca. 250 mobiltelefoner af typen Nokia 9300 til sosu-medarbejdere og sygeplejersker. Der er altså flere medarbejdere end mobiltelefoner til rådighed, hvilket betyder, at mobiltelefonerne ikke er brugernes egne, men dele telefoner. I praksis fungerer det på den måde, at dagholdet overdrager telefonerne til aftenholdet og aftenholdet til nattholdet osv. Dog har gruppelederen deres egen mobiltelefon. Visitationerne bruger ikke mobiltelefoner, men anvender bærbare computere i deres arbejde (Bilag 17). Også i Jammerbugt Kommune komplicerer Kommunalreformen og de deraf følgende kommunesammenlægninger billedet i forhold til vores analyse. I Pandrup Kommune indførte man avancerede mobiltelefoner tilbage i 2002/2003. I de resterende tre kommuner indførte man mobile it-løsninger efter kommunesammenlægningen. Dvs. vi også i Jammerbugt Kommune er nødsaget til at definere en mere specifik analyseenhed for at sikre, at aktørerne har indgået i en fælles implementeringsproces. Da man implementerede mobile it-løsninger helt tilbage i 2002 i Pandrup Kommune, synes der at være en stor risiko for, at mange af aktørerne har forladt kommunen, ligesom mange kan have svært ved at huske så mange år tilbage. Vi fokuserer derfor på de distrikter i hjemmeplejen, hvor der først efter 2007 er indført mobile it-løsninger.

Modsat Aalborg Kommune er der i Jammerbugt Kommune *ikke* tilknyttet et IT-afsnit til hver forvaltning. Implementering og udvikling af IT hører i stedet hjemme i Udviklingsafdelingen. Udover IT-afdelingen består Udviklingsafdelingen af Fritid- og Kommunikation og Arbejdsmiljø. De fire kommuners IT afdelinger blev lagt sammen til én allerede i 2005, altså før den faktiske sammenlægning i 2007. Hensigten var, at få en fælles IT arkitektur og styre indkøbende, så der blev købt IT systemer, der passede til den fælles arkitektur. IT medarbejderne i Udviklingsafdelingens IT-afdeling spillede en afgørende rolle i implementeringen af de mobile it-løsninger, og vil derfor være naturlig del af analyseenheden i Jammerbugt Kommune. Efter gennemgangen af de to cases mangler et sidste spørgsmål nu at blive afklaret i forhold til casesdesignets analyseenheder: Hvem er aktørerne på de forskellige niveauer?

3.1.5 Valg af aktører

Ved at fokusere på forståelsesrammerne på forskellige niveauer forudsættes det ligeledes, at vi fokuserer på grupper af aktører på forskellige niveauer i det kommunale hierarki. Orlikowski og Gash (1993), som er det teoretiske afsæt, har i deres forskning fokus på forståelsesrammer i det, de betegner som *key groups in organisations*. Til *key groups* hører ledelsen, it-folk og brugerne af teknologien. Orlikowski & Gash tilskriver disse gruppers handling og forståelse en signifikant indflydelse på implementeringsprocessen og outcome ved indførelsen af ny teknologi (Orlikowski & Gash, 1993: 7). Disse grupper er overordnet også vores afsæt for udvælgelsen af aktørerne.

Som det fremgår af ovenstående beskrivelser af de to cases, er der ledere på mange niveauer inden for hjemmeplejeområdet. Der er således stor forskel på, hvor tæt ældrechefen er på brugerne organisatorisk, set i forhold til lederne for de enkelte hjemmeplejegrupper, som er meget tætte på brugerne. Ledere for de enkelte hjemmeplejegrupper indgår derfor også i nogle andre omgivelser end område- og distriktscheferne. Omgivelserne, som aktørerne interagerer i, har ifølge Weick (1995) indflydelse på meningsdannelsen. At vælge både områdeledere og ledere for hjemmeplejegrupperne som aktører tilfører analysen mere dybde og giver mulighed for at tolke, hvorvidt der er forskellige forståelser på ledelsesniveauet, og hvilke konsekvenser det i givet fald har for implementeringen.

Orlikowski og Gash betegner it-medarbejderne som *technologists* eller *system developers* og de forventes derfor at have et udviklingsperspektiv på teknologien, hvor teknologien ses som et værktøj, der er udviklet til at løse en bestemt funktion (Orlikowski & Gash, 1993: 7-8). I specialet er både it-lederen og it-medarbejderen repræsenteret. Men it-medarbejderens arbejdsområde er i vores undersøgelse ikke begrænset til kun at omfatte systemudvikling. It-medarbejderen kan også fungere som implementerings- og/eller projektleder, hvilket er et argument for at inddrage denne gruppe i undersøgelsen.

Det sidste niveau blandt aktørerne er brugerne. Implementeringen af de mobile it-løsninger er fortrinsvis foregået i hjemmeplejen, hvor brugerne er hjemmesygeplejere og sosu-medarbejdere, herunder social- og sundhedshjælpere og social- og sundhedsassistenter. Visitatorer benytter i vid udstrækning også mobile it-løsninger, når de bl.a. visiterer hjælp og hjælpemidler til borgerne. Vi har valgt, at brugerne i undersøgelsen er sosu-medarbejdere i hjemmeplejen. Derved fravælger vi hjemmesygeplejerne og visitatorerne. Årsagen til dette valg er først og fremmest, at den demografiske udvikling med flere ældre betyder, at der vil blive massiv mangel på sosu-medarbejdere i ældreplejen. Tal beregnet af Fag og Arbejde (FOA) viser, at næsten 70.000 nye social- og sundhedsmedarbejdere skal ansættes frem til 2019 for at kunne passe det øgede antal ældre, hvis fremtidens ældre skal have

samme serviceniveau som i dag (Rambøll, 2007: 2; avisen.dk d. 6. april 2010). Sosu-medarbejderne udgør den klart største andel af personalet i hjemmeplejen, og det er således særdeles vigtigt, hvordan denne faggruppe forstår og adopterer de mobile it-løsninger for at få størst muligt udbytte og høste det effektiviseringspotentiale, der er forbundet med PDA'en. Selvom der er forskel i uddannelserne, skelner vi ikke mellem social- og sundhedsassistenterne og social- og sundhedshjælperne, som i specialet optræder under samme betegnelse: sosu-medarbejdere. Vi begrundet dette valg med, at det dels ikke er faggrænser vi har fokus på, men brugerniveauet og dels udfører social- og sundhedsassistenterne og social- og sundhedshjælperne i praksis meget af det samme arbejde og bruger PDA'en til mange af de samme funktioner. Forskellen er, at assistenterne har opgaver vedrørende sår rens, medicin bestilling og optælling af piller, som social- og sundhedshjælperne ikke må varetage. Der er i den forbindelse også funktioner på PDA'en, som social- og sundhedshjælperne ikke kan benytte eks. i forhold til at genbestille medicin. Det er interessant at fokusere på disse brugere, fordi de som frontlinjemedarbejdere er det sidste led ud til borgerne og befinder sig organisatorisk lagt fra det administrative niveau, hvor beslutningerne tages. Forventningen til brugernes forståelse er derfor også, at de vil forstå PDA'en ud fra et dagligdagsperspektiv, hvor fokus er på anvendelighed og opgaveløsning frem for effektivisering og strategi (Orlikowski & Gash, 1993: 7).

3.1.6 Generaliserbarhed

De to cases er nu præsenteret og på den baggrund vil der i det følgende blive diskuteret, hvilke konsekvenser det valgte design har for generaliserbarheden af vores resultater. Casestudier er ofte kritiseret fra positivistisk hold for at være ikke-generaliserbare. Kritikken begrundes i forhold til den statistiske generaliseringsform med, at det på baggrund af en eller få studier ikke er muligt at vurdere, om resultaterne har en generel gyldighed (Antoft & Salomonsen, 2007: 49). Alligevel kan der argumenteres for at der kan generaliseres ud fra casestudier. Formålet med et casestudie er således ikke, som det tilstræbes i den positivistiske tradition, at nå frem til fakta eller eviggyldige sandheder.

Det centrale for et casestudie er, at det netop koncentrerer sig om de forhold, som gælder inden for bestemte konstellationer. Selv om casestudiet bygger på et materiale, der i en hvis forstand er enestående, kan analysen alligevel påpege generelle træk. Den teoretiske ramme vi ligger over projektet giver i det henseende mulighed for at påpege alment menneskelige motiver bag aktørernes handlinger/forståelser (Riis, 2005: 160-161). Vi bestræber os således på systematisk at beskrive og fortolke data, så der sker en begrebsliggørelse af casen som et eksempel på, hvordan de forskellige aktører forstår de mobile it-løsninger (Antoft & Salomonsen, 2007: 50). I den sammenhæng indebærer generalisering at specificere, hvor tilsvarende mønstre kan forventes at forekomme, og hvor de ikke vil

forekomme (Riis, 2005: 161). Walsham (1995) anfører i den sammenhæng, at generaliseringer i forbindelse med fortolkende case studier skal betragtes som tendenser frem for forudsigelser:

...social structures do not exist independently of the actions and conceptions of the human agents in them, and the generative mechanisms of such structures are not space-time invariant. Thus, generative mechanisms identified for phenomena in the social sciences should be viewed as "tendencies", which are valuable in explanations of past data but are not wholly predictive for future situations (Walsham 1995:79)

Walsham begrundet dette med, at sociale strukturer ikke kan separeres fra de menneskelige handlinger og forståelser. Dvs. fænomenet, der undersøges, er under indflydelse af de menneskelige handlinger og fortolkninger og er derfor værdifulde forklaringer på den undersøgte data, men resultaterne er ikke eviggyldige. Hvis man ser implementering af teknologi som en helhed, beskæftiger vi os altså med en specifik del af teknologien – de mobile it-løsninger. Dvs. resultaterne, vi når frem til, *ikke* kan generaliseres til at omfatte implementering af teknologi generelt, men udelukkende til implementering af mobile it-løsninger. Dette begrundes med, at casen er en case på implementeringen af mobile it-løsninger i hjemmeplejen, hvor der er bestemte aktører, der må formodes at have bestemte forståelsesrammer. Aktørerne i hjemmeplejen vil således være stort set identiske uanset kommune. I implementeringen af andre teknologier vil der være andre aktører, som indgår i andre omgivelser. Der er eksempelvis stor afstand mellem brugerne og ledelsen i nærværende studie, hvilket der nødvendigvis ikke vil være i implementeringen af andre teknologier. Resultaterne kan derfor generaliseres som tendenser, der forklarer forståelsesrammer udledt af fortolkende undersøgelser af implementeringen af mobile it-løsninger i de to cases. Disse forklaringer kan være værdifulde i implementeringen af mobile it-løsninger i andre organisationer og kontekster (Walsham, 1995: 79).

3.2 Empiriindsamlingsmetoder

Valget af casestudiet som design begrundes med, at formålet er at komme i dybden med aktørernes forståelsesrammer, som vi antager er en afgørende faktor i forhold til, at de strategiske overvejelser omkring indførelsen af PDA'er opnås (Antoft & Salomonsen, 2007: 29). Denne social konstruktivistiske tilgang til implementeringsprocessen fordrer, at vi er i dialog med aktørerne i casene, for således at kunne få kendskab til meningsskabelsen, herunder hvordan aktørerne aktivt handler og fortolker. I forlængelse af teorien og den iboende videnskabsteoretiske tilgang er det logisk at benytte kvalitative metoder. I en kvalitativ analyse sker der en fortolkning af materialet. I nærværende speciale vil denne fortolkning være teoretisk begrundet. I henhold til den kvalitative tilgang er vi naturligvis åbne overfor, at der kan være andre mulige fortolkninger, hvorfor vi forholder os åbne og spørgende overfor materialet. På den baggrund vil der ske en fortolkning af mønstre i de udsagn eller handlinger, som

kommer til udtryk i materialet (Riis, 2005: 149-152, 161). Kvalitative metoder giver mulighed for at bruge mange forskellige empirikilder: observationer, interviews og dokumentstudie (Antoft & Salomonsen, 2007: 29). I nedenstående præsenteres og argumenteres der for de empirikilder, som skal danne grundlag for analysen.

3.2.1 Valg af empirikilder

Den primære empirikilde i denne analyse vil være det kvalitative interview. Dette er et konsistent valg, begrundet i problemformuleringen som netop tilstræber en dialog med aktørerne, hvor hensigten er at fortolke disses forståelser af de mobile it-løsninger (Walsham, 1995: 78). Interviewet er brugbart i sammenhænge, hvor man ønsker at indfange nogle *menneskers egen opfattelse af den sociale verden, de indgår i* (Riis, 2005: 99). Som udefrakommende giver interviewet den fordel, at vi får et indblik i interviewedes daglige livsverden og dermed mulighed for at forstå interviewedes handlinger og fortolkninger. I henhold til teorien skal det understreges, at vi i har fokus på forskelle i forståelser mellem grupper på de forskellige niveauer. Dvs. den interviewede er en såkaldt kollektiv agent, som repræsenterer en gruppe (Riis, 2005: 100; Järvinen & Mik-Meyer, 2005: 32). I dette tilfælde repræsenterer informanten enten ledelsen, IT medarbejderne eller brugerne.

Det kan i den sammenhæng argumenteres for, at vi ideelt set burde have benyttet fokusgruppinterviews og observationsstudier. Fordelen ved fokusgruppinterviews er i forhold til den teoretiske ramme, at vi gennem denne metode netop kunne få identificeret gruppens holdninger, hvorimod der i individuelle interviews er fokus på individet. Ydermere er fordelene ved et fokusgruppinterview, at den dynamiske interaktion mellem de interviewede fører til spontane udsagn, refleksioner og detaljer, hvor deltagerne løbende validerer hinandens udsagn. Observationsstudier kunne have bygget på observationer foretaget ved, at vi tog med sosu-medarbejderne rundt på deres arbejde for at observere, hvordan de anvendte og italesat teknologien i dagligdagen. En anden observationsmetode kunne være, at deltage i møder på de forskellige niveauer, for derigennem at få et indtryk af de tre gruppers forståelse af de mobile it-løsninger. Observationsstudier ville have bidraget med et indblik i det normale hverdagsliv, hvor det kommer til udtryk, hvad folk rent faktisk gør, og hvordan grupperne forstår de mobile it-løsninger internt (Riis, 2005: 77ff, 206). Selvom det ville have været ideelt med ovenstående metoder er det, både med hensyn til fokusgruppinterviews og observation, ikke realistisk inden for de eksisterende rammer og med de eksisterende ressourcer at gennemfører disse metoder (Kvale, 1997: 109-110). Fokusgrupper og observation kræver således uforholdsmæssigt store ressourcer, både for os og for analyseenhederne. Vi havde i den forbindelse store vanskeligheder med, blot at få aftalt to interviews

med brugerne, og det synes derfor urealistisk at aftale fokusgruppintervjuer, hvor mindst tre personer er til stede på én gang. På den anden side, er der også store fordele ved at vælge individuelle interviews. I fokusgruppintervjuer reducerer gruppeinteraktionen ofte interviewerens kontrol over interviewsituationen, hvilket kan føre til en relativt kaotisk dataindsamling (Kvale, 1997: 108, 282). Endvidere kan det i fokusgruppintervjuer være en ulempe, at man ikke kan berøre mere følsomme emner. Eksempelvis kunne man forestille sig, at deltagerne ville begrænse hinanden i forhold til at kritisere ledelsen, hinanden osv. Her har det individuelle interview sin styrke, og vi tilstræber, at vi som udefrakommende kan opnå en høj grad af informantens tillid (Riis, 2005: 100; Walsham, 1995: 78).

Interviewene med aktørerne vil finde sted som *semistrukturerede*. Denne form for interview er karakteriseret ved, at man har et bestemt emne eller tema, som skal afdækkes i interviewet, men at man samtidig er åben overfor eventuelle ændringer, der kan forekomme. Det semistrukturerede interview er en balancegang mellem på den ene side ikke at være overstruktureret og på den anden side ikke være gennemgående passiv. Fordelen ved at forskningsinterviewene er semistrukturerede er, at det giver aktørerne mulighed for at udtale sig frit om forhold, som vi har ønsket at høre om. Samtidigt harmonerer den semistrukturerede tilgang med hensigten om, at få aktørerne til at knytte egne erfaringer sammen med de sociale relationer og konstruktioner aktøren indgår i (Kvale, 1997: 19-26, 40-46; Walsham, 1995: 78). Vi ønsker dermed at prøve at afdække de emner, som vi vil fokusere på i dette projekt, samtidig med, at vi er åbne overfor nye vinkler, som samtalen kan tage. På den måde kan interviewpersonernes egne perspektiver også komme frem i interviewene. Interviewene vægtes så at det i høj grad er den interviewedes forståelser, der kommer til udtryk, hvorfor vores rolle i interviewsituationen tilstræbes at være af mere passiv/lyttende karakter, så vores spørgsmål er korte og informantens svar er lange. Derved undgås samtidigt, at vi ikke styrer svarene, så de bekræfter vores antagelser/forståelser (Riis, 2005: 101; Kvale, 1997: 149). Interviewene bygges op omkring et design, der betyder, at det er op til intervieweren, hvor tæt interviewguiden følges og i hvor høj grad, der følges op på interviewpersonens svar (Kvale, 1997: 133-136).

Udover semi-strukturerede interview med aktørerne i case-kommunerne foretages der i studiet et ekspertinterview med Ph.d.-stipendiat Jeppe Agger Nielsen, som er tilknyttet Center for IT-Ledelse (CIM) ved Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, Aalborg Universitet (bilag 19). Agger Nielsen har i en årrække forsket i netop anvendelsen af mobile it-løsninger i den kommunale hjemmepleje. Han har bl.a. udarbejdet publikationen: *Anvendelse af mobile it-løsninger i ældreplejen: Udbredelse, effekter og drivkræfter for den videre udbredelse* for Velfærdsministeriet og er på nuværende tidspunkt i gang med en Ph.d. afhandling med titlen: *Forførende teknologi. En multi-level analyse af spredning og*

institutionalisering af mobil teknologi i hjemmeplejen. Ekspertinterviewet følger en meget løst struktureret spørgeguide, hvor vi vil indlede med at præsentere vores studie og resultater (se bilag 18). Herefter er hensigten, at Agger Nielsen med sit brede kendskab til anvendelsen af mobile it-løsninger på landsplan, kan sætte de resultater, vi fremkommer med i sammenhæng med egne forskningsresultater. Dermed efterprøver vi, om resultaterne kan forventes at forekomme i andre kommuner, hvilket samtidigt validerer vores resultater (Graham, 2000: 63-64; Riis, 2005: 108-109).

3.2.2 Interviewguide

Der findes nogle metodologiske standardvalg på forskellige stadier af interviewprocessen (Kvale, 1997: 92). I tematiseringsfasen er det nødvendigt at klargøre, *hvad* der undersøges (emnet), *hvorfor* interviewet gennemføres (formålet), og *hvordan* man forholder sig til fortrolighed og hvilke teknikker, der anvendes i den forbindelse (Kvale, 1997: 102-105, 131). Hvorfor, hvad og hvordan spørgsmål har forskellige roller i forsknings- (tematisk) og interviewspørgsmål (dynamisk). Interviewene befinder sig på et kontinuum mellem beskrivelse og fortolkning (Kvale, 1997: 186), fordi anvendelsen i analysedelene har et deskriptivt og fortolkende formål. Normativt betragtet bør hovedspørgsmålene have en deskriptiv form, der giver anledning til, at interviewpersonen kan fortælle frit. Interviewene er bygget op sådan, at der indledningsvist stilles nogle spørgsmål omkring interviewpersonens uddannelse, funktion i kommunen, og hvilken rolle den interviewede spillede i implementeringsprocessen. De tematiske spørgsmål skal forholde sig til interviewenes emner, til de teoretiske grundlag, der findes i projektet og den efterfølgende analyse, men de tematiske spørgsmål kan være svære at relatere til som interviewperson. I nedenstående gives der et eksempel på, hvordan interviewspørgsmålene er blevet operationaliseret, sådan at de formuleres ud fra en dagligdagssprogform frem for teoretisk funderede formuleringer. På den måde har interviewpersonerne lettere ved at relatere sig til dem (Kvale, 1997: 135-136).

I og med vi skal interviewe forskellige medarbejdere på forskellige niveauer, er det nødvendigt at udarbejde flere interviewguides: Én interviewguide til brugerne, én til it-folkene og én til lederne (bilag 2; bilag 3; bilag 4). At det har været nødvendigt at arbejde med differentierede interviewguides skyldes, at nogle spørgsmål simpelthen ikke ville give mening at stille alle aktørerne. De forskellige grupper på de forskellige niveauer vil i den forbindelse kun kunne udtale sig om egne oplevelser, forståelser og fortolkninger ect. Eks. vil it-folkene kun kunne gisne om, hvorvidt brugerne oplever, at ledelsen bruger de mobile it-løsninger som et redskab til at overvåge deres (brugernes) arbejde på. Endvidere vil grupperne have vidt forskellige berøringsflader med de mobile it-løsninger. For ledernes vedkommende vil berøringsfladen i det daglige være yderst begrænset, mens det for brugerne er et

redskab, de bruger dagligt. De omgivelser aktørerne på de forskellige niveauer begår sig i til dagligt, er ifølge Weick (1995) en del af meningsskabelsen, hvorfor vi som interviewere må være opmærksomme på aktørernes omgivelser og forme vores spørgsmål ud fra disse omgivelser. Imidlertid har det også været nødvendigt at interviewguiden er opbygget om nogle fælles temaer og kernespørgsmål. Temaerne interviewguiden tager udgangspunkt i er: i) Teknologiens karakter ii) It-strategi iii) Dagligdagsbrug af den mobile it-løsning. Baggrunden for temaerne er Orlikowski & Gash (1993) undersøgelse af forståelsesrammerne på forskellige niveauer i forbindelse med implementeringen af it-systemet Notes i virksomheden Alpha Corporation. Kernespørgsmålene, som stilles til alle aktørerne, har også sit naturlige udgangspunkt i teorien. For at få afdækket forståelsesrammerne, er det også nødvendigt at spørge aktørerne om: Hvad de oplever, formålet var med anskaffelsen af teknologien? Hvilke forventninger de har til teknologien? Hvordan de oplevede implementeringsfasen? etc.

I relation til interviewguiden indledte vi hvert interview med at oplyse, hvem vi er, hvor vi kommer fra, hvilken kontekst interviewet indgår i og hvilke temaer vi vil berøre i interviewet. Det var vigtigt at redegøre for studiets formål og at de adspurgte personer kunne bidrage til undersøgelsen. Endvidere oplyste vi og fik samtykke til, at interviewet blev optaget på en diktafon, ligesom vi oplyste om, at interviewet var fortroligt. Vi forsøgte igennem disse initiativer at opnå informantens tillid, hvilket ville anspore informanten til at være mere åben og interesseret i at bidrage til vores studie. Vi deltog begge i alle interviewene, hvor vi til hvert interview skiftedes til at være interviewer og interviewassistent. Assistentens rolle var udover at holde tidsrammen, at fastholde strukturen i interviewet og komme med opfølgende spørgsmål. Efter diktafonen var slukket fortsatte snakken typisk om emnet med informanten. Her uddybede eller gav informanten mere følsomme oplysninger eks. om, hvilke resultater vi kunne forvente at finde i den anden casekommune. Oplysningerne kunne også være faktuelle informationer, eks. om forskellen mellem hjælpere og assistenters funktion eller den organisatoriske opbygning i kommunen. Hvert interview blev efter afslutning transskriberet. Optagelsen og den følgende transskribering gav nogle klare fordele. I forhold til notetagning har optagelser den fordel, at vi i interviewsituationen kan koncentrere os om interviewets emne og dynamik. Endvidere opnår vi ved at transskribere, at vi præcist får nedskrevet de valg af ord, som informanten benytter. Det åbner for, at vi kan komme i dybden med de forståelser, der kommer til udtryk om de mobile it-løsninger (Kvale, 1997: 161). Efter ovenstående metodevalg bliver det næste at udvælge og præsentere interviewpersonerne i de to kommuner.

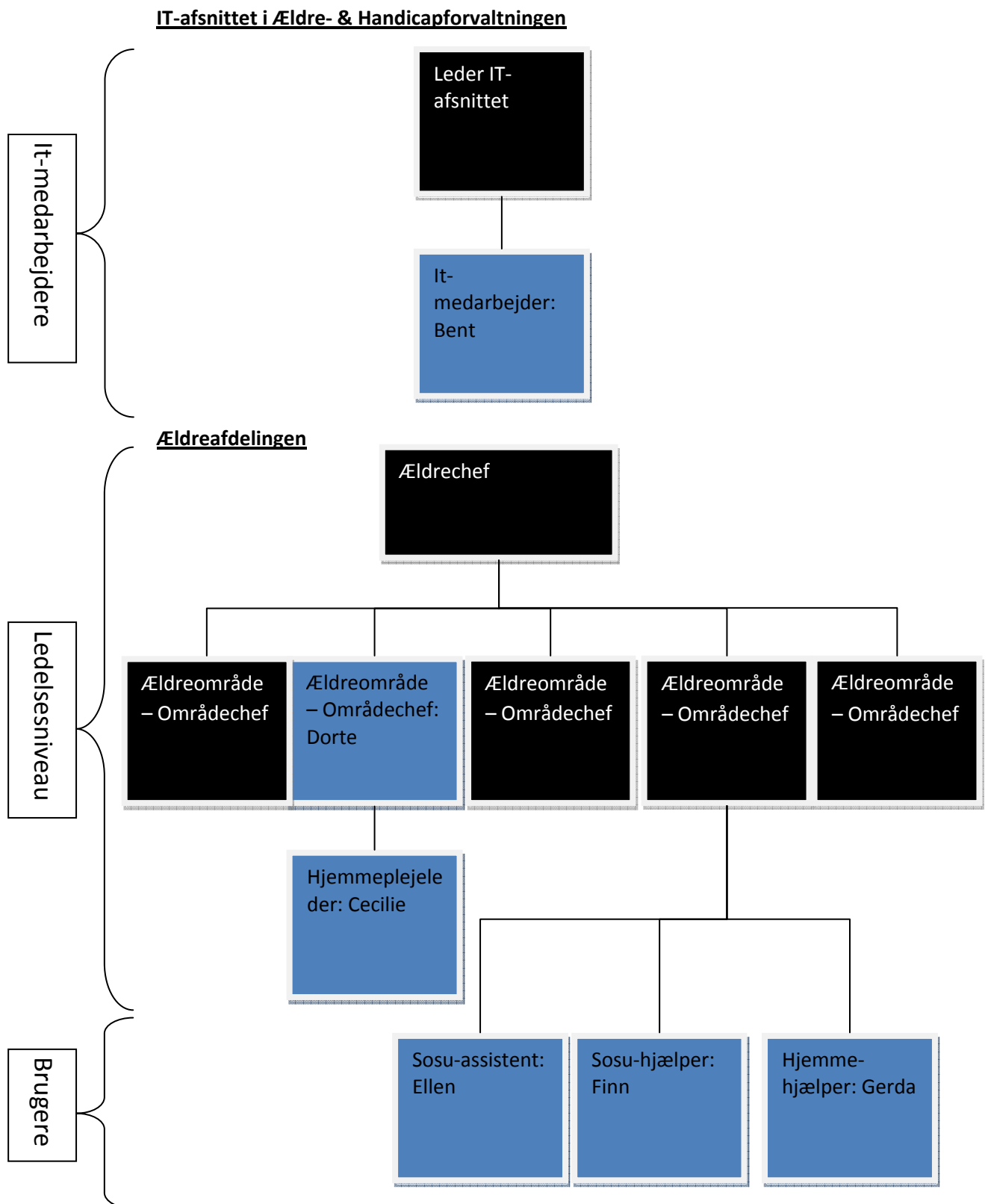
3.2.3 Udvælgelse af interviewpersoner

I udvælgelsen af interviewpersoner har vi lagt vægt på, at personerne er relevante i forhold til udgangspunktet om at identificere forståelsesrammer til mobile it-løsninger blandt ledere, brugere og IT medarbejdere. En række forhold har kompliceret udvælgelsesprocessen. I begge cases har Kommunalreformen 2007 givet nogle udfordringer i form af, at der i både Aalborg og Jammerbugt Kommune var sammenlægningskommuner, som ikke havde mobile it-løsninger i hjemmeplejen, mens andre havde jf. afsnit 3.1.3 og 3.1.4. For os betød det, at vi skulle vælge personer på de forskellige niveauer, som havde implementeret den mobile it-løsning på samme tid. Det skyldtes, at når der fokuseres på forståelsesrammer på forskellige niveauer, er det afgørende, at der tages højde for, at personerne har været involveret i samme implementeringsproces og dermed udsat for samme holdningsbearbejdelse. I Aalborg valgte vi på den baggrund at fokusere på medarbejdere i "gammel" Aalborg Kommune, hvor man implementerede PDA'en i 2006. I Jammerbugt valgte vi de enheder i kommunen som havde implementeret de mobile it-løsninger efter Kommunalreformen 2007. Det var desuden med til at komplicere udvælgelsen, at man i Jammerbugt Kommune ikke ønskede at afsætte tid til mere end to interviews med sosu-medarbejdere, grundet højt arbejdspress og manglende ressourcer.

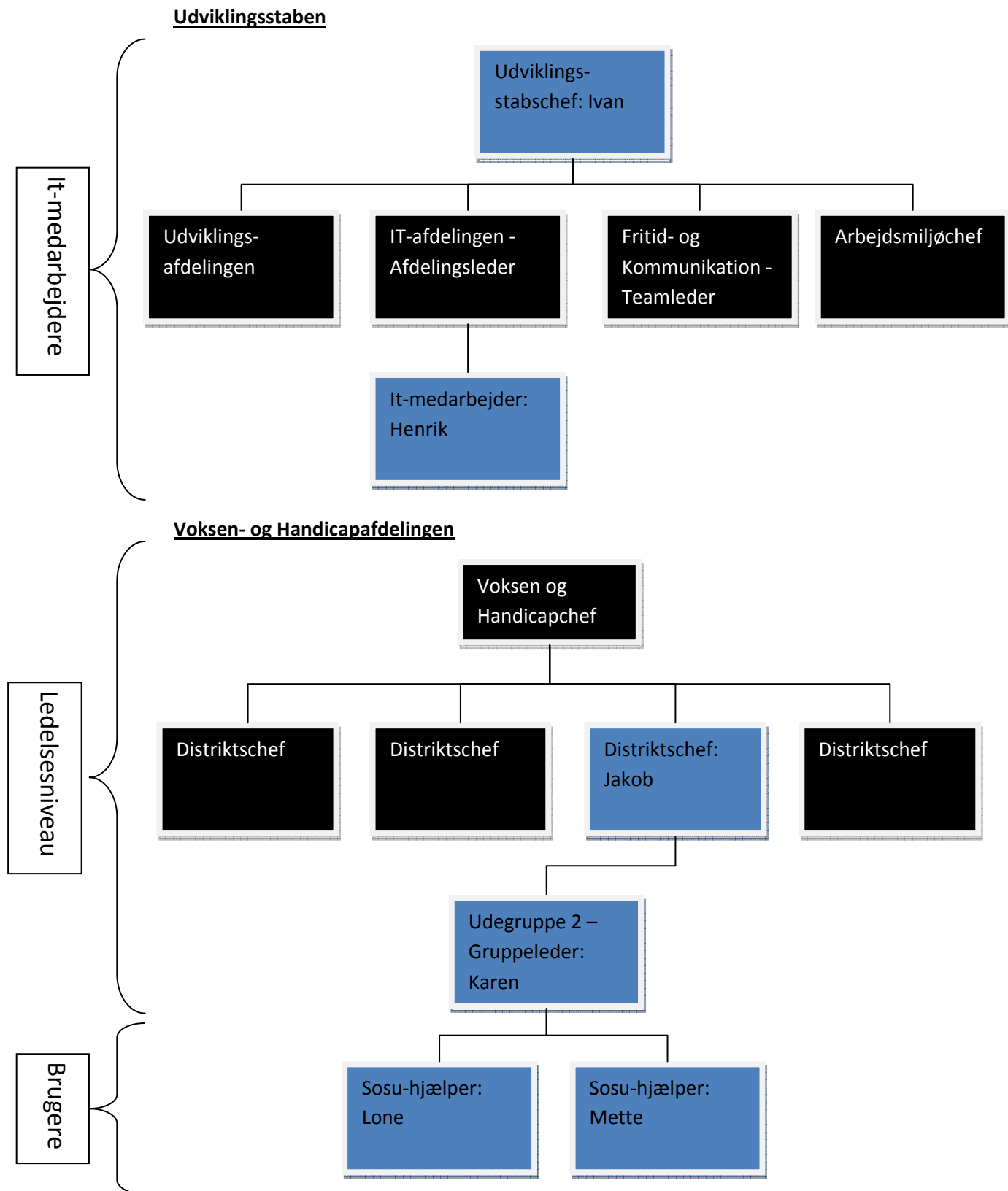
Vi har ud fra nogle etiske overvejelser valgt, at interviewpersonerne skal være anonyme. Det gøres i praksis ved, at vi giver hver interviewperson et kaldenavn både i analysen og i bilagene (Kvale, 1997:120). I de følgende to figurer præsenteres interviewpersonernes organisatoriske placering⁴, samt en oversigt over, hvornår vi har interviewet de pågældende interviewpersoner:

⁴ Se bilag 5 for en uddybende forklaring på udvælgelsen af interviewpersonerne i henholdsvis Aalborg og Jammerbugt Kommune.

Figur 3.2: Interviewpersoner (de blå kasser) i Aalborg Kommune og deres organisatoriske placering



Figur 3.3: Interviewpersoner (de blå kasser) i Jammerbugt Kommune og deres organisatoriske placering



Tabel 3.4: Empiriindsamlingsaktiviteter

Tidspunkt	Interviews	Kommune/stilling
6.5.2010	Semistruktureret interview m. Bent	Aalborg – It-medarbejder
7.5.2010	Semistruktureret interview m. Cecilie	Aalborg – gruppeleder
19.5.2010	Semistruktureret interview m. Finn	Aalborg – sosu-medarbejder
19.5.2010	Semistruktureret interview m. Gerda	Aalborg – sosu-medarbejder
21.5.2010	Semistruktureret interview m. Ellen	Aalborg – sosu-medarbejder
27.5.2010	Semistruktureret interview m. Henrik	Jammerbugt – It-medarbejder
27.5.2010	Semistruktureret interview m. Ivan	Jammerbugt – Chef for udviklingsstaben
28.5.2010	Semistruktureret interview m. Karen	Jammerbugt – sosu-medarbejder
28.5.2010	Semistruktureret interview m. Lone	Jammerbugt – sosu-medarbejder
28.5.2010	Semistruktureret interview m. Mette	Jammerbugt – sosu-medarbejder
28.5.2010	Semistruktureret interview m. Jakob	Jammerbugt – Distriktschef
7.6.2010	Semistruktureret interview m. Dorte	Aalborg – Områdechef
10.8.2010	Ekspertinterview m. Jeppe Agger Nielsen	AAU – Center for IT-Ledelse

3.2.4 Vores rolle som undersøgere

Når man foretager et fortolkende case studie med henblik på at få adgang til andre menneskers fortolkninger, må vi som udefrakommende være bevidste om vores rolle. Walsham (1995) skelner mellem to roller, man som forsker kan påtage sig. Ideelt set burde vi have rollen som *involved researcher* eller *participant observer*. I denne rolle er forskeren en del undersøgelsesfeltet eller bliver en del af det i en given periode. Fordelen ved denne rolle er, at man får et indblik i organisationen indefra og får i højere grad adgang til mere følsomme og fortrolige data og anliggender. Der er imidlertid nogle kritiske følger forbundet med denne rolle, som først og fremmest karakteriseres ved, at godt nok er man en del af organisationen, men man vil aldrig blive omfattet som en af de ansatte. En anden konsekvens kan være, at de interviewede vil være mere tilbageholdende, netop fordi forskeren er så involveret i processen.

I relation til argumenterne for fravalg af observation og fokusgruppinterview som empiriindsamlingsmetode (afsnit 3.2.1) er det ikke realistisk i forhold til de eksisterende rammer, som er gældende for specialeperioden, at tage rollen som *involved researcher*. Vi påtager os derfor den anden rolle som betegnes *outside observer* og hentyder til en rolle, hvor forskeren har en større distance til feltet. Det har den ulempe, at forskeren ikke er til stede ved vigtige begivenheder og dermed ikke får en direkte fornemmelse af organisationen indefra. I den forbindelse kan forskeren i visse tilfælde risikere at blive afskåret fra oplysninger, som er for følsomme til at blive viderebragt til udefrakommende. Omvendt har rollen den fordel, at de interviewede ofte vil være mere ligefremme overfor en udefrakommende, som ikke har en personlig andel i processen (Walsham, 1995: 77-78). Selvom vi ideelt set skulle have været *involved researcher* kan det i forlængelse af ovenstående være en fordel, at vi er udefrakommende, og aktørerne dermed udtrykker sig mere ligefremt om deres forståelser og fortolkninger af de mobile it-løsninger.

3.2.5 Kvalitetskriterier

Det tilstræbes i samfundsforskning, at studier lever op til nogle specifikke kvalitetskriterier vedrørende validitet (gyldighed) og reliabilitet (pålidelighed). Validitet kan opdeles i intern og ekstern validitet. Spørgsmålet om ekstern validitet, handler om, hvorvidt konklusionerne kan generaliseres over på lignende cases og er diskuteret i afsnit 3.1.6. I den positivistiske tradition defineres intern validitet med spørgsmålet: Måler vi det, vi tror, vi måler? I den positivistiske tradition vægtes validiteten altså i høj grad i forhold til resultatet. Ud fra denne definition kan kvalitative resultater aldrig være valide, hvis de ikke resulterer i tal. I den kvalitative tradition handler intern validitet i stedet om, at der løbende foretages en kvalitetskontrol på alle stadier af vidensproduktionen, så studiet leverer den konklusion, som vi påstår, den leverer. Vi vil i specialet tilstræbe en løbende validering af forskningsstadierne (de Vaus 2001:27-31; Kvale 1997:225ff). Kravet om reliabilitet i forskning, går ud på, at studiet skal kunne gentages og give tilsvarende resultat. Også i forhold til reliabilitet mødes den kvalitative metode af kritik fra positivismen. I relation hertil anføres det, at resultaterne ikke er pålidelige, og de er fremkommet ved hjælp af ledende spørgsmål. Det kan imidlertid argumenteres for, at det i relation til kvalitative casestudier som dette, er omsonst at tale om reliabilitet ud fra en positivistisk kontekst. Det skyldes ikke mindst, at resultater fra et studie som nærværende aldrig vil kunne gentages, da resultaterne bygger på interviews, som i høj grad skabes i den givne situation og kontekst. Kravet om reliabilitet skal i et kvalitativt casestudie i stedet forstås som en løbende beskrivelse af, hvad man gør, hvorfor man gør det og at dette kan efterkontrolleres (de Vaus, 2001: 30-31; Kvale, 1997: 230-231; Kræmmergaard, 2000: 63; Järvinen & Mik-Meyer, 2005: 28). Ved kvalitative studier opstår problematikken omkring kvalitetssikring typisk i forhold til, at analyse kan være fordrejet og præget af

bias, dvs. fortolkeren møder materialet med visse forventninger og forudsætninger (Riis, 2005: 153f; Holstein & Gubrium, 1999: 118-119). I vores studie er der i relation til validitet, reliabilitet og bias ligeledes nogle faldgrupper, som kræver vores opmærksomhed.

Først og fremmest handler det om, at indsamlingen og analysen af data involverer vores egne forforståelser og fortolkninger. Hertil kommer, at vi i interaktion med aktørerne påvirker deres fortolkninger, hvorved der foregår en dobbelt hermeneutisk påvirkning. Problemstillingen kompliceres yderligere af, at vi fortolker andres fortolkninger af virkeligheden. Dvs. først fortolker interviewpersonerne, hvordan de ser virkeligheden, hvorefter vi fortolker det, interviewpersonerne siger. Kritikken af den kvalitative forskning tager udgangspunkt i den positivistiske forskning, hvor viden er baseret på fakta og empirisk testning af teorier om kausale sammenhænge (Walsham, 1995: 75-77; Kvale, 1997: 69f). Selvom vi tager udgangspunkt i det fortolkningsvidenskabelige paradigme, er det vigtigt, at vi er opmærksomme på den form for bias, hvor vi gennem vores påvirkning af interviewpersonerne og egne forforståelser opnår de resultater som stemmer overens med vores forforståelser. Vi imødekommer denne form for bias, ved at forholde os forholdsvis passive i interviewsituationen, hvor vi lader interviewpersonen fortælle om sine forståelser og så vidt som muligt undgår at stille ledende spørgsmål – hvilket samtidigt styrker reliabiliteten (Kvale, 1997: 156-158). Endvidere bestræber vi os på, løbende at revidere vores forståelse bl.a. ved i selve interviewsituationen og under analyseskrivningen samtidigt at skrive noter, som beskriver og begrunder de nye forståelser. Som redegjort for i afsnit 2.6.2 erkender vi, at vi har forforståelser, men at vi via principperne i den hermeneutiske cirkel i gennem projektforløbet vil få fornyet og revurderet disse forforståelser. Endelig anerkender vi, at vi ikke har som formål at komme med en objektiv sandhed. Vi læner os i stedet op af den socialkonstruktivistiske forskningstradition, hvor formålet er, at skabe en forståelse af de aktiviteter, der studeres.

Ligeledes kan der i dette casestudie sættes spørgsmålstejn ved den interne validitet i relation til, at vi anvender individuelle interviews, selvom vi har fokus på forskelle i grupperes forståelser. Det kan således have indflydelse på validiteten af vores konklusioner, at vi fastholder, at en person kan repræsentere en gruppes holdninger. Kritikken kan specielt anskues fra det perspektiv, at man ingenlunde kan tale om én gruppes forståelse, da gruppen består af individer med vidt forskellige forståelser. Vi argumenterede tidligere for, at det ideelt set ville have været bedre at anvende fokusgruppe interviews, men at dette af ressourcemæssige årsager ikke kunne lade sig gøre. Vi vil derfor i vores analyse og den følgende diskussion af resultaterne være yderst opmærksomme på, om det kom til udtryk, at der herskede forskellige forståelser internt i grupperne. Endvidere forsøger vi at

imødekomme denne bias ved, at spørgsmålene vil tage udgangspunkt i, at informanten repræsenterer en gruppe, hvorfor informanten vil blive spurgt til de generelle holdninger. Et andet problem i forhold til validiteten er, at flere af interviewpersonerne ikke er udpeget tilfældigt af os, men enten har meldt sig frivilligt, eller er udpeget af eks. lederen på stedet. Dette var især tilfældet med brugerne af PDA'erne. Der kan her argumenteres for, at de brugere vi interviewer, er mere positive og derfor ikke repræsenterer den gængse forståelse blandt brugerne.

3.3 Analysestrategi

Vi har i de ovenstående afsnit truffet en række valg med henblik på, hvilket design og metoder studiet skal tage udgangspunkt i. De sidste led i denne proces bliver at få diskuteret, hvordan vi vil strukturere det omfattende empiriske materiale og dermed analysen. Det afgørende er her, at det afklares, hvilke dele af det empiriske materiale, der er væsentligt og hvilke dele, der er uvæsentligt. Afklaringen af dette hænger uløseligt sammen med studiets formål og dens teoretiske forudsætninger.

I kodningen af væsentligt og uvæsentligt er udgangspunktet interviewguiden og dermed teorien (Riis, 2005: 156-157; Kvale, 1997: 187). Interviewguiden tog udgangspunkt i tre temaer: i) Teknologiens karakter ii) IT strategi iii) Dagligdagsbrug af den mobile it-løsning – som igen tog udgangspunkt i den teoretiske ramme jf. afsnit 3.2.2. Efter kodningen af interviewene syntes det mere logisk, at ændre temaerne i analysen til: i) Dagligdagsbrug af den mobile it-løsning ii) IT strategi og iii) Implementering. Vi har altså slået temaerne **Teknologiens karakter** og **Dagligdagsbrugen af den mobile it-løsning** sammen og inddraget temaet **Implementering**. Valgene er truffet på baggrund af vores empiriske data, hvor temaerne er mere aktuelle i henhold til konteksten, end dem vi valgte på baggrund af litteraturen og dermed forud for undersøgelsen. I Orlikowski's undersøgelse Alpha er temaerne ligeledes reduceret fra syv til tre kategorier ud fra samme begrundelse, hvor forståelsesrammer tenderer til at være tids- og kontekstafhængige og mere valide, når de er undersøgt på stedet end forud antaget (Orlikowski & Gash, 1993: 13-14). Dermed er valget foretaget efter gennemlæsningen af interviewene, hvor flere af interviewpersonerne ikke skelnede mellem, hvad PDA'en kan og hvad den bruges til. Temaet **Implementering** er inddraget, da denne fase var vigtig i forhold til indsatsen omkring at integrere mobiltelefonerne i organisationen.

Vi følger ikke slavisk en bestemt metode til interviewanalysen. Vi anvender i stedet i et vist omfang både meningskondensering og narrativ meningsstrukturering. Fordelen ved meningskondensering er først og fremmest, at den reducerer et omfattende empirisk materiale – som det er tilfældet med vores transskriberede interviews – til kortere, mere overskuelige formuleringer. Denne analysemetode foregår i praksis ved, at man gennem læsningen af de transskriberede interviews, opnår en

fornemmelse af helheden. Herefter sammenfattes de væsentligste punkter i interviewteksten til få ord. Der vil i analysen imidlertid også blive brugt fyldige citater fra den interviewede, hvilket giver dele af analysen et narrativt præg. Citaterne har i den sammenhæng til formål at fortælle, hvordan interviewpersonerne på de forskellige niveauer forstår PDA'en (Kvale, 1997: 188ff).

Kapitel 4. Analysens opbygning

Dette afsnit har til formål at skabe overblik over analysens indhold, hvor de forskellige temaer og afsnit vil blive udfoldet. Da alle dele går igen i de to kommuner, er det meningen, at man kan gå tilbage til dette afsnit for at få en beskrivelse af formålet med analysens forskellige dele.

I den første del af analysen er formålet, at lokalisere forskellige forståelser til mobile it-løsninger blandt tre forskellige grupper: ledere, IT medarbejdere og brugere. Analysen struktureres efter kommune, tema og gruppe. De overordnede temaer er delt op i nogle underafsnit, som har til hensigt at sikre, at vi får alle relevante nuancer omkring temaet med. Det første afsnit **Dagligdagsbrug af den mobile it-løsning** har til hensigt at klargøre, hvordan de forskellige grupper forholder sig til anvendelsen af mobiltelefonerne i hjemmeplejen i de to case-kommuner. Anvendelse relaterer sig til, hvad mobiltelefonen kan og hvad den bruges til. Herefter præsenterer vi gruppernes syn på hvilke *fordele* og *ulemper*, der er ved at integrere og anvende PDA'en i det daglige arbejde. Det er vigtigt at have fokus på anvendelse, da det giver et indblik i, hvordan de tre grupper forstår og opfatter de mobile it-løsninger i det daglige arbejde. Endvidere kan det give et indtryk af, om der er særlige tilfælde i forhold til anvendelsen i den enkelte case-kommune, som har betydning for forståelsen.

I det andet tema, som har overskriften **Strategi**, er omdrejningspunktet, at lokalisere de *formål* grupperne mente anskaffelsen havde samt de *forventninger*, grupperne havde til mobiltelefonen. Forskellige forståelser af, hvorfor man anskaffede de mobile it-løsninger er et kritisk element i den teoretiske ramme. Ifølge Orlikowski & Gash (1993) kan forskellige forståelser afføde konflikter og implikationer i implementeringen, ligesom det i øvrigt gælder for dagligdagsbrugen af den mobile it-løsning. I relation til forventningerne, spurgte vi alle grupper, hvordan de oplevede, at der herskede forskelle forståelser grupperne imellem. Selvom alle spørgsmål drejer sig om forskelle og de forskelle vi finder frem til, er det interessant at se på, hvordan aktørerne selv opfatter det, da vi på den måde får indsigt i, om det er noget, aktørerne selv har med inde i overvejelserne.

Endelig er det sidste tema **Implementering**. Her er det hensigten at præsentere selve *processen* omkring implementeringen, dvs. hvordan det er foregået, hvordan de forskellige grupper har oplevet denne proces og hvor lang tid den proces har forløbet. Implementering er ikke et tema i Orlikowski & Gash's studie af forståelsesrammer. Alligevel har vi valgt at sætte fokus på dette tema, da der i det empiriske materiale var klare tendenser til, at der både internt i kommunerne og kommunerne imellem var forskellige syn og anvendt forskellige metoder i implementeringsfasen. Afsnittet vil derfor til have det formål at give et samlet indtryk af indsatsen og en vurdering af påvirkningen i forhold til

meningsskabelsen på de tre niveauer. Samtidigt vil afsnittet danne baggrund for den videre analyse af ledelsens rolle, hvor hensigten er at sammenligne de ledelsesmæssige tiltag i de to case-kommuner. De tre ovenstående temaer overlapper naturligvis hinanden og vi mener ikke man kan opfatte dem hver for sig, men for at skabe mere struktur på analysen, skelner vi imellem dem. Det kan desuden være med til at gøre det mere tydeligt, hvor relevante forskelle mellem grupperne fremkommer.

Efter lokaliseringen af forståelsesrammerne via de tre temaer, vil temaerne blive samlet og diskuteret i henhold til den teoretiske ramme i afsnittet **Meningsskabelse**. I dette afsnit er det hensigten at se på, hvordan de forskellige meninger og holdninger kommer til udtryk samt hvilke problemstillinger, der er mest fremtrædende i den pågældende kommune. Teorien sættes i dette afsnit i forhold til det empiriske materiale. I praksis anvendes teorien til at forklare meningsskabelsen i case-kommunerne i de enkelte grupper. Samtidigt indtager vi i dette afsnit en mere eksplorativ tilgang til det empiriske materiale, hvor vi forholder os kritisk til det, som teorien ikke har blik for og det, der ikke stemmer overens med det empiriske materiale (Riis, 2005: 157). I afsnittet Meningsskabelse for Jammerbugt Kommune vil der blive sammenlignet med Aalborg Kommune, da det kronologisk set er mest naturligt at foretage sammenligningen efter Aalborg Kommune er præsenteret.

Gennemgangen af de enkelte cases afsluttes med, at **konsekvenserne af de forskellige forståelsesrammer** bliver diskuteret i forhold til implementeringen af PDA'en. Der vil blive fokuseret på, hvad der fremstod som det væsentligste i de to case-kommuner, samt hvilken betydning gruppernes meningskonstruktioner har haft for integrationen af PDA'en i organisationen.

Slutteligt vil de to kommuner blive samlet i et opsummerende afsnit omkring de **ledelsesmæssige udfordringer** i implementeringsfasen. Fokus vil her være på betydningen af forskelle mellem lederne i case-kommunerne. Formålet er i dette afsnit at udarbejde en række væsentlige pointer omkring den praktiske implementeringsledelse, og hvad ledelsen har gjort for at nedtone de forskellige forståelsesrammer.

4.1 Aalborg Kommune

4.1.1 Dagligdagsbrug af den mobile it-løsning

I Aalborg Kommune har man implementeret PDA'er (Personal Digital Assistant), der anvendes til at løse sosu'ernes daglige opgaver. PDA'en gør det muligt for medarbejderne at ringe og sende sms'er til hinanden. I og med alle sosu-medarbejderne i Aalborg Kommune har en PDA, kan de altid komme i kontakt med hinanden og deres ledere. Når de møder ind om morgenen, går de ind på PDA'en og ser dagens køreliste, som førhen blev udleveret på papir. Hvis der er sket ændringer i kørelisten eller

modtaget en advir, ses det på skærmen. Advir'ere er det samme som mails, hvor de får besked om de ændringer, der måtte være. Dette informationssystem er tiltænkt som en del af forberedelsen, hvor medarbejderen kan indstille sig på, hvad der venter. Hvis et problem skulle opstå ude hos en borger, kan medarbejderen finde alle telefonnumre på borgere og deres pårørende på PDA'en. På PDA'en skal medarbejderne også registrere de rettelser, der måtte være mht. hvor lang tid de bruger hos borgerne, som førhen blev noteret på papirkørelisten. Sosu-assistenterne kan desuden bestille medicin via PDA'en. I Aalborg Kommune registrerer man ikke, hvornår man kommer hos en borger og hvornår man går igen, men kun afvigelser i forhold til den fastlagte tid. Aalborg Kommune kørte i starten af forløbet med at registrere komme-gå-tider, men det blev afskaffet igen⁵.

PDA'ens MobileCare er koblet op på Ældre- og Handicapforvaltningens omsorgssystem Care, så man kan se sine mails, sin kalender og sine opgaver. Derudover kan man via PDA'en komme på Internettet, og det er på nettet MobileCare er koblet op. MobileCare hænger på den måde sammen med Care, som lederen har på PC'en og det er dette system, der styres efter, så informationer bliver delt i organisationen (Bilag 7: 64-72). En medarbejder fortæller om systemet således:

Herude har vi sat ære i at få alle sat op til at synkronisere med computeren, så at de modtager deres e-mails på PDA'erne. Netop fordi, der ikke er ret mange, der er gode til at åbne en computer op og læse deres mails. Når lederen eller jeg selv som tillidsrepræsentant har en besked, der er vigtig at få ud, så kan jeg nøjes med at sende en mail rundt og så skal jeg ikke tænke på, hvem der har ferie og hvem har fri i dag og hvem er syge osv. (Bilag 8: 21-28).

Fordele og ulemper ved PDA'en i det daglige arbejde

It medarbejderen: I Aalborg Kommune har vi talt med en it-medarbejder, der også var projektleder på MobileCare-projektet og samtidig med til at starte Aalborg Kommunes omsorgssystem op, helt fra bunden. I og med han var med til at starte processen op omkring digitaliseringen af forvaltningen, er det vores indtryk, at han positivt overfor implementeringen af PDA'en. Han har et stort kendskab til det tekniske, og han er dermed mere detaljeret i sine udtalelser om PDA'ens funktioner end de øvrige grupper. Han giver udtryk for at være tilfreds med den måde, hvorpå den hjælper sosu-medarbejderne i dagligdagen og udtaler: *Det er jo et super godt kommunikationsredskab, som de pludselig har fået alle sammen* (Bilag 6: 352-354). Han ser mange fordele, hvor han beskriver PDA'en som en *elektronisk værktøjskasse* (Bilag 6: 205), der kan hjælpe brugerne, når de er ude ved borgerne. Han taler også om PDA'en som en schweizerkniv, som består af flere forskellige funktioner, der giver mange muligheder. Medarbejder har dermed mulighed for at synkronisere deres mails og derigennem få alle

⁵ Denne tidsregistrering bliver i det følgende betegnet som: start-stop-godkend

informationer omkring, hvad der foregår og referater fra medarbejdermøde. Endelig er der en web browser deri, som giver adgang til MobileCare og andre informationer (Bilag 6: 350-359).

At gøre kørelisten elektronisk er ifølge it medarbejderen en stor fordel, hvor de ændringer, der kommer i løbet af dagen, kan følges og indberettes via PDA'en: *Der skulle fordelene så være, at man kører den elektronisk. Så kan man ændre den der ekstra tid, man brugte eller den mindre tid man brugte* (Bilag 6: 336-338). Alt i alt ser han flest fordele, og mener det har været en succes at indføre PDA'en. Den eneste ulempe han nævner er af teknisk karakter, hvor *der er kæmpe stor udfordring med strøm, strøm, strøm, det kan de ikke holde* (Bilag 6: 413-414).

Ledere: Både områdechefen og gruppelederen taler ligeledes om fordelene ved kommunikationsfunktionen, og dét at kunne få alle væsentlige informationer via PDA'en. De nævner i den sammenhæng fordelene ved altid at kunne få fat i sine kollegaer, og at alle medarbejdere kan få de samme oplysninger, som dem gruppelederne har adgang til på PC'en (Bilag 7: 60-80; Bilag 11: 287-290). Områdechefen påpeger også, at det ikke kun er en fordel for medarbejderne, men også for lederne, hvor PDA'en gør det muligt at komme i kontakt med medarbejderne, hvis der eksempelvis er brug for dem et andet sted: *Jeg tror heller ikke, der er ret mange ledere, der ville undvære den i forhold til også at kunne give hurtigere beskeder. Vi har jo altid tjek på, hvor medarbejderne er og kan få fat i dem osv.* (Bilag 11: 290-293). Hvad angår informationssystemet, mener de begge, at det er fordel, at sosu-medarbejderne nu kan hente information om borgerne samt listen over telefonnumre, hvor der både spares tid og bliver ydet en bedre service, da sosu-medarbejderne ikke skal have fat i andre, for eksempelvis at få oplyst et telefonnummer (Bilag 7: 169-174; Bilag 11: 224-228). Områdechefen mener også, at PDA'en giver en fordel i forhold til sosu-medarbejdernes anseelse i samfundet og bidrager til personlig udvikling:

Ja, jeg tror faktisk, at det sådan statusmæssigt har betydet noget i forhold til deres lavstatus, at man i deres arbejde bruger it. De kan vise omverdenen, at de kan mestre og beherske sådan én og det er en naturlig del af den måde, man skriver journal på og man kommunikerer på. Det tror jeg, det har været noget, der har været med til at højne nogle ting i forhold til deres omdømme (Bilag 11: 517-523).

Jeppe Agger Nielsen taler om, at policyaktører som KL og Finansministeriet italesatte og promoverede PDA'en som fagligt forbedrende for at sælge ideen til kommunerne. (Bilag 19: 345-350). Det er muligvis denne italesættelse områdechefen refererer til i overstående citat, så hun kan sælge ideen videre i organisationen for at skabe en positiv stemning.

Ligesom it-medarbejderen, nævner de begge ulemper i form af tekniske problemer, hvor gruppelederen siger: *Vi har haft nogle børnesygdomme omkring det der hedder forbindelser. Det er jo ikke alle steder dækningen fra Sonofon, som vores leverandør af det, var lige god* (Bilag 7: 187-190). Ulemperne handler ud fra et ledelsesperspektiv også meget om, at det var svært at få denne faggruppe til at tage PDA'en til sig. Der krævede en stor indsats mht. holdningsbearbejdelse, hvor det efterhånden er de fleste, der har glæde af den i det daglige arbejde (Bilag 7: 713-719). Vi vil i afsnittet *implementering* uddybe Aalborg Kommunes indsats omkring holdningsbearbejdelse.

Brugerne: Brugere er generelt tilfredse med at bruge PDA'en i det daglige arbejde, dog er det vores opfattelse, at de ikke er så positive som de øvrige grupper. En af medarbejderne siger således: *nu er den en stor hjælp i hverdagen og den har gjort arbejdet lettere* (Bilag 10: 264-266). Dermed giver brugeren udtryk for, at det ikke gik så let i starten, men at man *nu* har vænnet sig til den. Hos medarbejderne i Aalborg Kommune pointeres det også, at det er dejligt at få tingene gjort direkte ude hos brugeren. Det er både en fordel mht. ikke at glemme at skrive i journalen og tidsbesparende ikke at skulle skrive det ind i en computer på vagtstuen (Bilag 10: 100-105; Bilag 9: 117-118). Alle adspurgte brugere nævner, at de er glade for kommunikationsfunktionen i PDA'en, som gør det nemmere end før at komme i kontakt med kolleger, ledere og pårørende:

Før i tiden havde vi alvorlige problemer med at finde ud, hvem pokker kan vi ringe til, en datter, en søn eller et eller andet?... Nu kan jeg bare gå ind og finde alle telefonnumre på de pårørende og finde medicinkort derinde og ville kunne se alle de advir, der kom (Bilag 8: 71-79).

Det er dejligt, for alle mine kollegaer er jo kodet ind også, så dem kan jeg altid få fat i. Det kunne jeg jo ikke før i tiden (Bilag 10: 411-412).

Sammenligning med tiden før PDA'en omkring dét at kunne få fat på pårørende: *Jamen, så skulle du tilbage til vagtstuen og finde deres papirer frem, der havde vi jo alle deres papirer i mapper og med pårørende og alt sådan noget. Så skulle du tilbage der og finde sådan en telefon* (Bilag 10: 447-450).

To af brugerne nævner også fordelene i at lære noget om computere og få tilført et elektronisk værktøj til udførelsen af arbejdet. En bruger har ikke haft den store kendskab til computere, men synes det har været spændende at lære. Hun siger: *Ja, det har det i hvert fald for mig. Altså, jeg har jo lært en helt masse om computere og PDA'er, som slet ikke interesserede mig* (Bilag 10: 607-609). En anden bruger, som også var pilot, svarer således på spørgsmålet, om det var svært at tage den til sig: *Jeg synes ikke det var, men jeg har også altid været glad for computere og telefoner og har også haft rigtig, rigtig mange telefoner. Så jeg synes tværtimod, det var rigtig rart at få det stykke værktøj* (Bilag 8: 68-71).

Selvom der var forskel i, hvilket niveau brugerne var på rent it mæssigt, kunne de godt ud fra hvert deres synspunkt se fordelene i at inddrage PDA'en i arbejdet. En af de adspurgte brugere var dog mere negativ end de andre brugere og syntes den til tider kunne vanskeliggøre arbejdet: *Det kan jo godt drille, som en computer nogen gange driller. Så er det rigtig træls vi ikke kan komme ind og se vores kørelister* (Bilag 9: 21-25). Hun mener også, at det gamle system var nemmere at bruge, hvor de gamle papirkørelister var mere overskuelige (Bilag 9: 74-81). Denne bruger giver udtryk for at irritationen opstår omkring indberetningerne, men hun giver samtidigt udtryk for, at hun er glad for kommunikationsfunktionen. Det er vores vurdering, at der ikke var enighed blandt brugerne, hvor tilfredse og positive brugere ofte pointerede, at de kendte til brugere, der ikke delte deres holdning (Bilag 8: 100-112; Bilag 9: 49-52). Som det også kom til udtryk hos lederne og it-medarbejderen, var ulemperne ifølge brugerne dog mest af teknisk karakter, hvor dækning og PDA'ens strømkapacitet var de mest gense kritikpunkter (Bilag 8: 127-134; Bilag 9: 84-86).

4.1.2 Strategi

Formål med og effekter af anskaffelsen

It medarbejderen: Formålet var ifølge it medarbejderen hovedsagligt ud fra rationalet om, at PDA'en kunne frigøre tid til borgerne ved mere effektiv ressourceudnyttelse. Han udtrykker det således:

... vi troede på, at man kunne forbedre service og information via kommunikation mellem medarbejdergrupperne og vi også troede også, man kunne være mere fleksible. Vi troede, man kunne undgå dobbeltregistreringer af ydelser og at man kunne understøtte dokumentationsprocessen, så alle informationer de var elektroniske og kun fandtes et sted. Det var nogle af de hovedmål, vi havde med det her projekt (Bilag 6: 70-77).

Når man taler om it strategi i andre sammenhænge, handler det ifølge it medarbejderen om, at man har nogle mål på nogle ting, man gerne vil i fremtiden. Hvis vi taler om borgerserviceløsninger, så er det fordi, vi tror, vi kan spare nogle penge på henvendelser fra borgere ved at digitalisere (Bilag 6: 183-186). Derimod handler det i dette tilfælde om, at man skulle digitalisere nogle opgaver, man havde i forvejen. Det handlede om at ændre de arbejds- og papirgange, man havde i hjemmeplejen (Bilag 6: 189-198). Formålet med at inddrage PDA'en som værktøjskasse var ligeledes, at brugerne nu kunne hente al information om borgerne via den (Bilag 6: 200-206). It-medarbejderen har dermed ikke kun fokus på de teknologiske fordele, men qua hans rolle som projektleder, har han også strategiske overvejelser, der giver ham en lidt anderledes profil.

Effekterne var også noget, der optog it medarbejderen meget, idet de mål, der blev opstillet i forbindelse med anskaffelsen af PDA'en, gerne skulle opfyldes. It-medarbejderen mener da også, at

PDA'en har ændret arbejdsgangene betydeligt, og at PDA'en kan optimere arbejdet i hjemmeplejen yderligere. Han siger i den forbindelse: *Det man jo nu kigger meget på, det er sådan noget som kørselsoptimering, altså kan man lave nogle mere optimale måder at bevæge sig rundt på* (Bilag 6: 393-395). Der skal ifølge it-medarbejderen altså ske en bedre planlægning ude i hjemmeplejegrupperne for at sikre en bedre udnyttelse af tiden. Udover bedre kørselsplanlægning, ser han gerne, at der sker en bedre planlægning i fremtiden hvad angår bevægelsesmønstre, så man kan hidkalde den medarbejder, der er nærmest det sted, et problem er opstået: *Sådan nogle fremtidsversioner på det her, det er helt klart kørselsoptimering og et geografisk informationssystem. Der er meget, man kan gøre endnu. Systemer bliver mere og mere brugervenlige* (Bilag 6: 406-408).

Hvad angår tidsbesparelser gennem mødereducering, så It medarbejderen gerne det såkaldte morgenmøde afskaffet, da han ikke ser nogen mening med først at skulle køre ind til et mødested for så at køre ud til den første borger, der var i samme område, man kom fra. Det kunne dog ikke komme på tale, da han siger: *Men det var slet ikke et issue, for det var noget fagpolitisk og man skulle mødes i sin gruppe og det sådan noget, man ikke skulle nævne. Der er mange ting, som måske for ikke faglige personer indenfor det område ikke forstår, og morgenmødet var meget vigtigt for medarbejderne* (Bilag 6: 426-431). Citatet viser, at han har svært ved at forstå medarbejdernes prioriteter og at forskellene i forståelsesrammerne har betydet, at målsætningerne om øget effektivitet ikke kunne opfyldes helt som planlagt. Han er således ikke helt tilfreds med, at effekterne ikke kunne blive som forventet, men samtidig erkender han, at der ikke er så meget at gøre, hvis man ville undgå en onflikt. Effekterne må således afhænge af bedre kommunikation mellem medarbejdere og ledere, bedre planlægning og kørselsoptimering.

Ledere: Både områdechefen og gruppelederen fokuserer på kvalitetssikring af ydelserne, når de bliver spurgt til formålet med anskaffelsen af PDA'en. Områdechefen udtaler:

Det er en meget stor kvalitetssikring at have, at man har et billede af den borger, man kommer ud til. Så man straks, når man kommer ud, kan begynde at tale med Fru Jensen, om hvem man er og at man gerne vil gøre det så godt hos hende, som overhovedet muligt... Det var det, der især var vigtigt for mig som chef. Så kan vi virkelig være sikre på, at borgerne oplever en kvalitetsforbedring og der ikke går tid med at fortælle en hel masse, når der kommer mange forskellige i et hjem f.eks. Altså bedre borgerservice og kvalitetssikring i ydelserne, for man kender borgerne inden (Bilag 11: 208-221).

Gruppelederen mener også, at formålet var at klæde medarbejderne bedre på til at løse opgaverne gennem bedre viden om hver enkelt borger, hvor PDA'en skulle sikre en bedre kvalitet i ydelserne (Bilag 7, 180-184). Formålet handlede også om, at borgerne skulle føle sig inddraget i

journalsskrivningen, hvor medarbejderen *lige læser op, hvad det er, man skriver og gør* (Bilag 11: 202-203). Sosu-medarbejderne skulle have en fornemmelse af, hvem de kom hos, også i situationer med afløsere. Dette er områdechefen meget opmærksom på, og det bunder muligvis i den kritik, der har været omkring mange forskellige sosu-medarbejdere i et hjem, som områdechefen også nævner i ovenstående citat. PDA'en skulle derfor sikre, at borgerne ikke følte, at brugerne kom helt uden viden om dem, og at de skulle fortælle forfra om deres situation hver gang, der kom en ny hos dem (Bilag 11: 208-221).

Hvad angår besparelser i tid og penge er områdechefen lidt tvetydig i sine udtalelser, da hun ikke mener, at implementeringen af PDA'en har givet en stor pengegevinst og tidsbesparelser. Hun mener således ikke, at der lå et økonomisk formål bag (Bilag 11: 241-251). På den anden side erkender hun dog, at PDA giver en række effektiviseringsgevinster og at ledelsen havde en forventning derom (Bilag 11: 474-482). Det er vores vurdering, at disse modstridende udtalelser kan bunde i, at man fra områdelederens side ikke ønsker, at ansatte længere nede i hierarkiet skal opfatte formålet med anskaffelsen som udelukkende af økonomisk karakter, for på den måde at undgå modstand og utilfredshed. I kraft af sin position som del af den øverste ledelse, er områdechefen nok mere opmærksom på at sende det rigtige budskab til omverdenen, hvorfor hun er mere påpasselig end grupelederen. Vi har ikke data, der understøtter dette, men det er vores indtryk, at områdechefens modstridende udtalelser kan have denne betydning. Indførelsen af PDA'en var altså forbundet med et rationale om, at man fra ledelsens side forventede, at bedre planlægning i hjemmeplejen skulle spare tid og penge, hvor områdechefen udtaler: *Det er stadigvæk noget, som hjemmeplejelederne skal være opmærksomme på, for at kunne tjene nogle penge i deres hjemmeplejegrupper. Derfor skal kørelisterne laves så optimale og rationelle, som overhovedet muligt, så der ikke er for meget tid på vejene, for der er ikke der, du tjener pengene* (Bilag 11: 302-307). Områdechefen mener, at effektiviseringen ligger i, at arbejdet gøres med det samme via PDA'en ude hos borgeren og dermed i den visiterede tid. Der skal ikke længere betales for, at hjælpere og assistenter sidder og skriver ændringer etc. bagefter og rationaliseringen skal ifølge områdechefen ligge i, *at man laver tingene på stedet og borgerne er inddraget i det, så man ikke skal sidde på et kontor* (Bilag 11: 475-477).

Grubelederen taler ligesom it-medarbejderen om fremtidsvisioner omkring nye funktioner, eks. fjernsupport:

Ja, helt klart. Der er masse af potentiale i PDA'en man kan udvikle. Masser af ting som man kan gøre bedre... Jeg kan eks. sidde herinde i Danmarksgade og give support ud på PDA'en, så man logger på PDA'en ligesom man kan på en PC. Det bruger vi ikke endnu,

men det er jo et system vi kan komme til at bruge. Der er også udviklingsting i Care, som vi kan udvikle på (Bilag 7: 352-361).

Hun mener, at der allerede er sket fremskridt og at man løbende udvikler PDA'en. Effekterne skulle derfor gerne blive større med tiden, hvor hun er bevidst om at tage det i etaper, så både teknologien og alle i organisationen er parate (Bilag 7: 363-370). I den sammenhæng er det væsentligt at nævne, at hun efter 16 år som gruppeleder har fået nyt job i it-afsnittet i Ældre- og Handicapforvaltningen pr. 1. april 2010. Det kan derfor være en forklaring på, hvorfor hun i denne sammenhæng fokuserer på de tekniske fordele og den fortsatte udvikling af PDA'ens anvendelse (Bilag 7: 4-6).

Fra ledelsens og såvel it-medarbejderens side var det et mål, at PDA'en skulle frigive tid gennem reducere af mødeaktiviteten. Det var således tanken, at medarbejderne skulle køre ud til borgerne direkte hjemmefra. Indførelsen af PDA'en har opfyldt det mål på nogle områder, da møderne kaldet teamsygeplejemøder, hvor hele personalet samles, ikke foregår så ofte som før. Gruppelederen begrundet det med, at det ikke er nødvendigt at holde lange møder, når man har al information på sin PDA (Bilag 7: 376-388). Områdechefen så ligesom it medarbejderen også gerne morgenmødet, hvor alle medarbejdere mødes et kvarter hver morgen, reduceret eller helt afskaffet, da alle informationer kan deles via PDA'en (Bilag 11: 332-333). På dette område er områdechefen og gruppelederen ikke helt enige, da gruppelederen taler om det sociale aspekt i at mødes med sine kollegaer og kalder morgenmødet *det gyldne kvarter*. Hun mener, at et fællesskab i hjemmeplejegruppen er vigtigt for at kunne løfte en fælles opgave. Gruppelederen vidste, at man fra den øverste ledelses side gerne ville afskaffe det, men med den værdi det har for medarbejderne, var det efter hendes mening en for høj pris at betale (Bilag 7: 390-416). Områdechefen kan godt forstå det i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, men i situationer hvor det er mest fordelagtigt, kan informationerne lige så godt gives via PDA'en. Områdechefen måtte dog gå med til at bevare morgenmødet, da modstanden fra medarbejdere, fagbevægelsen og gruppeledere var for stor. Hun har dog stadig et ønske om, at mødeaktiviteten skal med i overvejelserne omkring god planlægning og optimale kørelister, så målet om at nå flere borgere kan opfyldes (Bilag 11: 330-347, 375-376). Overordnet kan man konkludere, at områdechefen er meget optaget af, at PDA'en skal være et værktøj til forbedret borgerservice samt skabe større effektivitet i hjemmeplejen. Gruppelederen taler også om øget effektivitet, men hun har samtidig større blik for de nye muligheder PDA'en giver medarbejderne og at medarbejdernes sociale arbejdsliv skal værnes om.

Brugere: Brugere ser ligesom de andre grupper også tidsbesparelser som det primære formål med anskaffelsen. Dog ser de på formålet ud fra en lidt anden vinkel, idet medarbejderne er optaget af,

hvordan PDA'en påvirker deres arbejde og de formål, der direkte knytter sig til arbejdsopgaverne. Medarbejdernes forståelser er dermed i tråd med Orlikowski & Gash, hvor brugerne forventes at have et andet fokus end ledergruppen, da deres arbejde ikke drejer sig om it-strategier, mere effektiv ressourceudnyttelse osv. Det adspurgte brugeres udtrykker det således:

Jamen, altså formålet det tror jeg, det var at kommunen mente de kunne spare noget tid på en eller anden måde. Det var ikke for at vi skulle have noget sjovt at lege med. Jeg tror de kunne se et eller andet om, at man kunne spare noget tid (Bilag 10: 219-222).

Formålet det var sådan set, at når vi indberettede så skulle dem, der sad inde på kontoret kunne spare lidt tid ved at vi selv gik ind og indberettede de ting. Hvis man eksempelvis bruger for meget tid ved en borger, så skal man ind og skrive, hvad man f.eks. har brugt 10 min. for meget til. For vi får kun penge for de ting og det arbejde, vi laver. Hvis vi bruger 10 min. mindre en dag, det skal også indberettes, for så får vi ikke så mange penge i kassen (Bilag 9: 40-47).

Som det var før i tiden, så brugte en leder eller stedfortræder måske en halv dag på at lave afvigelser fra dagen før, hvor de skulle igennem alle papir kørelisterne... Det sad de så og brugte tid på at skulle igennem og finde ud af, hvad mener der lige her. Det kan vi nu gøre med det samme, ligeså snart vi har været i situationen, kan vi få det indberettet (Bilag 8: 166-173).

Formålet var ifølge brugerne, at gruppelederne fik frigivet tid ved ikke længere at skulle indtaste de ændringer, som brugerne tidligere skrev på papirkørelisterne. Blandt brugerne er der ikke helt enighed om, hvorvidt det er hensigtsmæssigt at gøre det på den måde. Man fornemmer, at de to øverste citater indeholder en form for skepsis over, at gruppeledelsen skal lettes i deres arbejde, og medarbejderne nu skal overtage den administrative arbejdsopgave mht. indberetning af ændringer. Modsat udtrykker det nederste citat nærmere en forståelse for, at det måske var besværligt for lederne at skulle alle de lister igennem og nye metode rent faktisk er bedre for både gruppeledere og brugere. Områdechefen vil i den sammenhæng ikke erkende, at formålet var give medarbejderne en større arbejdsbyrde (Bilag 11: 240-266). Dermed opstår en uoverensstemmelse mellem nogle medarbejders og områdechefens syn på formålet, som giver udslag i utilfredshed fra nogle medarbejdere, fordi der opstår usikkerhed om, hvorvidt det var formålet eller ej. Flere af brugerne taler også om, at alt går op i økonomi, hvor medarbejderne mener, at der bliver gået for meget op i afvigelserne, så man skal indberette hver gang, der er det mindste (Bilag 9: 49-50; Bilag 8: 103-109). Medarbejderne er dog generelt positivt indstillet, og mener udover tidsbesparelser, at formålet med PDA'en var at gøre arbejdet hurtigere og nemmere, end da man brugte de gamle papirkørelister:

Formålet var at komme papirkørelisterne til livs. At vi ikke behøvede køre rundt med papir længere, det vil lette arbejdet for dem, der skulle printe ud hele tiden... Her der har vi hele tiden den opdaterede køreliste og det sparede den tid vi skulle bruge på at ringe ind for at få nummeret til en pårørende eller finde ud af noget med medicinen eller lignende (Bilag 8:158-165).

Alle adspurgte brugere mener, at de er blevet bedre klædt på og, at de nu kan få al information via PDA'en har givet en bedre udnyttelse af tiden og en bedre borgerservice (Bilag 10: 260-263+424-445; Bilag 8: 354-370). En medarbejder mener dog, at man måske er bedre forberedt, men at PDA'en også kan være et irritationsmoment for borgerne, hvis man ikke husker på, at man ikke skal kigge ned i den hele tiden (Bilag 9: 164-170). Den samme medarbejder mener også, at man får mere ud af PDA'en, når man har vænnet sig til den: *Jo mere man vænner sig til at bruge den, jo mere effektivt bliver det. Bortset fra at det tager lang tid, hvis den går ud og man skal til at logge ind helt forfra, det tager lang tid (Bilag 9: 54-57).* Nogle brugerne mener ligesom lederne ikke, der kan nås flere borgere, da der tildeles et vist antal minutter pr. borger: *Nej, det er der som ingen forskel på. Der kommer en visitator ud til vores borgere og så får de jo så tildelt så og så mange minutter efter hvad behov de har... Så nej, det kan vi ikke. Ikke på den måde systemet er med kørelister (Bilag 10: 244-249).* En anden bruger deler samme holdning, men mener, at man skal være opmærksom på, at kørelisterne er fyldt op, så der opnås optimal udnyttelse af tiden (Bilag 8: 372-377). Brugerne ser altså det hensigtsmæssige i, at PDA'en giver nogle muligheder for øget effektivitet, men på et punkt var de bestemt ikke enige med den øverste ledelse, og det var omkring mødereducering.

Modsat it-medarbejderen og områdechefen var sosu-medarbejderne sammen med gruppeledelsen enige om, at indførelsen PDA'en ikke skulle give anledning til afskaffelse af morgenmødet (Bilag 10: 529-535; Bilag 9: 137-138; Bilag 8: 405-406). Det er et af de konfliktpunkter, der har været højest på dagsordenen mellem ledere og medarbejdere, hvor medarbejderne stod på deres ret til at mødes med deres kollegaer hver morgen. Brugerne er bevidste om, at presset ikke kom fra gruppelederen, men den øverste ledelse, som en bruger bekræfter med denne udtalelse: *Presset om at afskaffe morgenmøderne kom ikke fra gruppelederen (Bilag 10: 550-551).* Den øverste ledelse og it afdelingen ville gerne spare de 5 gange 15 min. om ugen pr. bruger, men måtte acceptere, at brugene tillagde morgenmødet en helt anden værdi. Brugernes meninger knytter sig overordnet til det daglige arbejde, og hvad PDA'en har givet af muligheder for dem. De tænker derfor ikke så meget på, hvilke mål organisationen som helhed skal leve op til, som både den øverste ledelse og it-medarbejdere gør. Deres forståelsesrammer er jf. Orlikowski & Gash derfor forventelige ud fra deres position i organisationen.

Forskelle i forståelsesrammer og forventninger

It medarbejderen: It-medarbejderen var opmærksom på, at specielt sosu-medarbejderne ikke delte samme forståelse som ham. Det betød, ifølge hans udsagn, at der i implementeringsfasen blev taget højde for brugernes forståelser med diverse tiltag, der skulle være med til at nedbryde de fordomme, som medarbejderne havde:

I starten var der nogen der troede, at fordi der var et kamera i, så kunne vi overvåge dem, når de var på toilettet og sådan noget. Jeg synes, vi fik manet mange fordomme ned med den der video. Den maner mange af de der fordomme ned, men der vil altid være nogen, hvor det er lidt håbløst at nå eller hvor der skal arbejdes hårdt. Vi har også haft nogle omsamlingsheat på nogle brugere. Der er helt klart været stor forskel på, hvordan folk tager teknik til sig. Det vi gjort meget ud af, det er at gøre den så nem at håndtere den her PDA for brugere, der ikke er vant til det (Bilag 6: 298-307).

Han er altså opmærksom på, at det kan være svært for medarbejderne at skulle forholde sig noget helt nyt, hvor der typisk opstår fordomme og modstand. Han erkender samtidig, at det er en gruppe af medarbejdere, der kan have svært ved it, og derfor må strategien indrettes derefter. Holdningsbearbejdelse er for it-medarbejderen væsentligt, som vi også vil komme nærmere ind på i afsnittet omkring implementeringsprocessen. Ifølge Orlikowski & Gash's teori er der ofte uoverensstemmelser mellem niveauerne i organisationen, som kan skabe konflikt omkring udvikling, implementering og anvendelse af teknologi. It medarbejderen er i dette tilfælde bevidst om, at de andre grupperes forståelser og interesser har en betydning for, hvordan PDA'en bedst integreres i organisationen.

Ledere: Forskellene mellem ledelses- og brugerniveau er ligeledes noget lederne taler om, hvor det er deres opfattelse, at brugerne har fordomme og ikke umiddelbart ser PDA'en som en hjælp i det daglige arbejde. Gruppelederen udtaler således: *Set fra mit niveau og det niveau, der var over, der var det klart, at der ville vi gerne bruge der her til at effektivisere. Få arbejdet gjort hurtigt, få nogle flere borgere betjent (Bilag 7: 299-302).* Lederne oplevede, at medarbejderne, i starten af forløbet, havde et lidt andet syn på anvendelsen, da de opfattede PDA'en som en kontrolinstans, der ville afskaffe deres kaffepauser og holde øje med, hvor lang tid de var om arbejdet. Altså en mistro til, at lederne ville dem noget dårligt. Den mistro mener gruppelederen dog, at de er kommet til livs ved at italesætte PDA'en som et redskab, der klæder medarbejderne godt på til arbejdet (Bilag 7: 302-319). Områdechefen hører tit, når hun deltager i de forskellige møder og via almindelig færden i miljøet, at der er store forskelle grupperne imellem. Forskellene handlede eksempelvis om forskellige forventninger til anvendelsen, hvor medarbejderne var usikre på, om PDA'en ville tage opmærksomhed og tid fra

borgerne. I den forbindelse havde områdechefen den forventning, at "den dygtige" medarbejder kunne skrive i PDA'en samtidig med at have en dialog kørende med borgeren (Bilag 11: 128-145). Hun erkender, det er store krav at stille, og det nok ikke altid foregår sådan, men det giver trods alt udtryk for to forskellige forventninger. Hun taler også om sosu-medarbejderne som en gruppe, der *er meget hurtige på aftrækkeren til at fortælle, hvad der virker og hvad der ikke virker* (Bilag 11: 407-9). Områdechefen udtaler i den sammenhæng, at hun godt kan forstå, at det kan være irriterende, men at hun er ud fra ovenstående citat ikke helt har forståelse for, hvorfor sosu-medarbejderne skal ytre deres utilfredshed med det samme, der er noget, som ikke fungerer (Bilag 11: 414-415).

Desuden oplevede områdechefen, at der var forskel på, hvordan områdecheferne opfattede PDA'en. Nogle var mere skeptiske end andre og var bange for, om man nu kunne lære alle medarbejdere at bruge den og om PDA'en ville give de effekter, man forudså. I den forbindelse havde de mange møder om det og der var efter hendes udsagn *lidt forskellige holdninger til det* (Bilag 11: 417-423). Gruppelederen oplevede også forskelle på hendes niveau, hvor hun nævner, at en anden gruppeleder var mere negativ og at dette resulterede i, at de ikke kom så hurtigt i gang, som hendes gruppe. På den måde mener hun, at indstillingen til forandringen og modet til at komme i gang med at bruge PDA'en var vidt forskellig i organisationen (Bilag 7: 213-240).

Brugerne: Ikke alle de adspurgte medarbejdere havde en forestilling om, at der herskede forskellige forståelser. En medarbejder siger således til spørgsmålet, om medarbejderne og lederne havde forskellige forståelser: *Nej, ikke sådan specielt andet end, at sådan var det. Nu skulle vi til at bruge dem og så var det sådan* (Bilag 9: 109-110). I dette tilfælde accepteres det, at det er en beslutning ledelsen har taget, og den har vedkommende ikke rigtig indflydelse på. En anden bruger taler om, at nogle brugere havde en forventning om, at PDA'en var et redskab, der skulle kontrollere medarbejderne:

Der er jo mange, der straks tænker, at nu skulle de stå standby 24 timer i døgnet og sidde og indberette derhjemme og alt det her. Det er der aldrig nogen, der har forventet. Hvad du laver derhjemme, skal du også have løn for, sådan er det. Der var også nogle, der mente at alt det med indberetninger, det burde lederen tage sig af. De skulle vi ikke bruge tid på eller havde ikke tid til (Bilag 8: 290-296).

Dette citat er i tråd med ledelsens forestilling om de fordomme, der opstod. Brugeren taler også om en berøringsangst, hvor det var svært for nogle sosu-medarbejdere at skulle kaste sig ud i. Det handlede om, at det kunne være svært for nogle brugere at skulle skrive på et formelt sprog i journalerne (Bilag 8: 300-304). Der var altså fordomme blandt brugerne, og andre forståelser af og forventninger til PDA'en. Brugernes forståelser viser, at ideen om at indføre PDA'erne ikke er vokset op nede fra, og at

ledelsen dermed skal bruge ressourcer på at formidle visionerne omkring PDA'en for at undgå usikkerhed og modstand.

4.1.3 Implementering

Processen

It medarbejderen: It-medarbejderen fortalte, at MobileCare-projektet løb over et år, hvor de kørte to pilotprojekter. I første pilotprojekt blev der ikke taget højde for holdningsbearbejdelse, hvor man fik øje på, at dette var et væsentligt aspekt i implementeringen af PDA'er. It-medarbejderen forklarer her, hvordan man i det andet pilotprojekt forsøgte at gøre det anderledes:

I andet pilotprojekt brugte vi det til at få nogle af de der bløde værdier med og tog højde for de fordomme og den modstand, der er mod det nye og få dem afdækket. Vi købte et firma til at foretage en analyse af de problemstillinger, der er med den målgruppe, som skulle bruge PDA'erne. Sideløbende til at lave interviewundersøgelser og afdække, hvad er problemstillingen og for at målrette indsatsen. Der blev så udarbejdet en 4-5 film, som fortalte lidt omkring de problemstillinger, der er forbundet med at indføre PDA'er i hjemmeplejen (Bilag 6: 32-43).

Ifølge it-medarbejderen består et klassisk it-projekt af tre dele: 1) Teknik, 2) Organisering og information og 3) Uddannelse. I Aalborg Kommune tog implementeringsprocessen udgangspunkt i de to sidste punkter, fordi teknikken ikke voldte de store problemer, da man ifølge it-medarbejderen havde lavet et godt forarbejde mht. den tekniske infrastruktur i Aalborg Kommune (Bilag 6: 137-145). Som tidligere nævnt var holdningsbearbejdning det helt store issue i implementeringsprocessen, hvor it-medarbejderen fremhæver vigtigheden af at gøre en indsats for at imødekomme problemstillinger, der knytter sig til brugergruppen (Bilag 6: 121-127). I Aalborg Kommune udarbejdede man en ledelsesstrategi for måden, hvorpå PDA'en skulle anvendes i organisationen, og denne måde skulle derpå følges på alle ledelsesniveauer i organisationen (Bilag 6: 258-264). Dette viser, at it-medarbejderen ud over de tekniske problemstillinger har et ledelsesmæssigt fokus, og ud fra hans forståelse er ledelsens evner til at lede denne forandring altafgørende for succes for implementeringen. Ledelsen havde en stor opgave i forhold til at ændre brugernes holdning til PDA'en samt både sælge og holde ideen i gang, hvor han især nævner gruppelederne som ansvarlige for dette. It-medarbejderen mener ikke, at ledelse af forandringen er gået lige godt i alle grupper, hvor også gruppeledernes forståelsesrammer var vidt forskellige og dermed havde betydning for implementeringen (Bilag 6: 250-284). It-medarbejderen var således af den overbevisning, at lederen skal gå forrest i alle situationer, hvor organisationen står over for ændringer og forandringer (Bilag 6: 289-294). Det viser således, at den planlagte ledelsesstrategi ikke helt blev udført som forventet, da ikke alle fulgte anvisningerne. Mintzberg og Waters (1985) taler i den sammenhæng om, at den

planlagte strategi ikke altid bliver udført som planlagt, hvis ikke man er bevidst om at følge den og dermed sætte handling bag ordene (Mintzberg & Waters, 1985: 257-259).

Kvaliteten af uddannelsen i PDA'ens funktioner var ligeledes af stor betydning, hvor det blev tilrettelagt på den måde, at man hyrede Aalborg Handelsskole til stå for et professionelt undervisningsforløb samt uddannede piloter, der skulle fungere som PDA-eksperter ude i hjemmeplejegrupperne. Undervisningen af brugerne foregik gruppevis og forløb over en halv, en hel og en halv dag. Første gang blev de oplært i helt simple funktioner som tænd/sluk. 14 dage senere blev de oplært i MobileCare og efterfølgende fik de en opfølgning på det foregående (Bilag 6: 147-157). It-afsnittet i Ældre- og Handicapforvaltningen udarbejde i forbindelse med undervisningsforløbet også nogle film, der skulle illustrere fordelene ved at anvende PDA'en i det daglige arbejde, så brugerne kunne få et billede af, hvad de kunne forvente. It-medarbejderen mener, at undervisningsforløbet var en stor succes, og selvom det kostede mange penge, var de givet godt ud (Bilag 6: 44-46, 157-171). Han mener desuden, at denne succes også kommer til udtryk gennem antallet af brugere, der benytter PDA'en, hvor 7 ud af 10 medarbejdere bruger den i løbet af et døgn. It medarbejderen mener, at det må siges at være rimelig højt og at de fleste ud fra målingen har taget den til sig, selvom han erkender, at denne måling kun delvist er en forklaring på succesfuld implementering (Bilag 6: 221-230). Hans generelle opfattelse er, at medarbejderne overordnet ser ud til at være glade for at bruge PDA'en og man har da også lavet brugerundersøgelser, hvor de fleste siger, at de ikke vil af med den igen (Bilag 6: 216-218).

It-medarbejderen pointerer, at finansieringen af MobileCare-projektet kan have gjort det en del nemmere for Aalborg Kommune at tilrettelægge implementeringsprocessen: *Incitamentet for at gennemføre projektet, det er nemmere, hvis man har fået en pose penge i forvejen* (Bilag 6: 62-66, 180-183). Finansieringen af PDA'en skete nemlig på grundlag af ældremidler fra Socialministeriet, som forvaltningen fik tildelt til digitalisering af ældreområdet. Denne sum penge gjorde det muligt at investere i PDA'erne, uddanne medarbejdere, få både hjemmeplejen og plejehjem med på it-bølgen og hæve de nye kommuner, der kom ind under Aalborg Kommune efter kommunesammenlægningen, rent it-mæssigt på ældreområdet (Bilag 6: 52-61). Jeppe Agger Nielsen argumenterer i den sammenhæng for, at midlerne fra socialministeriet fremrykkede den digitale proces mht. implementering af PDA'er i hjemmeplejen på landsplan (Agger Nielsen, 2008: 5; Bilag 19: 273-288).

Ledere: Områdechefen fortæller at dét, der blev drøftet i forvaltningsledelsen angående implementering af PDA'er var, hvad man skulle være opmærksom på i forhold til selve oplæringen og målgruppes karakter. Man kunne i Aalborg Kommune trække på erfaringer fra tidligere og derfor blev disse punkter opprioriteret i implementeringsfasen. Den øverste ledelse troede på, at indførelsen af

nye it-systemer og digitaliseringen generelt var den vej, som man skulle gå de kommende ti, og det var derfor vigtigt for ledelsen, at få solgt ideen om PDA'en til resten af organisationen og dermed få grupeledelsen motiveret til at gå forrest over for brugerne (Bilag 11: 16-47, 278-281).

Både områdechefen og grupelederen taler om medarbejdernes modstand i starten af forløbet, og i den forbindelse hvordan de forskellige barrierer skulle takles (Bilag 11: 70-78; Bilag 7: 94-106). Det at tilføre organisationen ny teknologi, var bestemt en udfordring for ledelsen, da det i dette tilfælde skabte en del modstand fra medarbejdernes side. Derfor gjorde man i Aalborg Kommune meget ud af at ændre medarbejdernes opfattelse og få dem overbevist om, at PDA'en ikke var en kontrolinstans, men et brugbart værktøj. Ifølge grupelederen havde hun fået solgt ideen til medarbejderne med stor succes, og efter tre måneder var der ud fra hendes udsagn ikke én, der ikke ville beholde PDA'en (Bilag 7: 103-110, 125-139). Begge ledelsesniveauer havde således syn for, at der ville være barrierer, men det var grupelederen som sidste led til brugerne, der havde ansvaret for, at disse blev overvundet. Desuden var der som tidligere beskrevet forskelle grupeledere imellem, hvor det ifølge grupelederen ikke var alle grupeledere, der havde været lige positiv over for ideen. I den forbindelse mener hun, at grupelederne måske kunne have været bedre forberedt og samtidig taget et større ansvar for, at medarbejderne kom hurtigt i gang med at bruge den (Bilag 7: 213-228, 694-699). Områdechefen pointerer også, at alle 26 grupeledere skulle have været sat bedre ind i deres rolle i implementeringsfasen, hvis indsatsen skulle have været på nogenlunde samme niveau i hele kommunen (Bilag 11: 109-113).

Ligesom it-medarbejderen er begge ledere tilfredse med den måde, undervisningsforløbet foregik på. Områdechefen beskriver forløbet sådan:

Vi oplevede, at det var et godt forløb, der har kørt på Handelsskolen. Det var godt for medarbejderne at komme væk fra deres arbejdsplads og komme ind og få den der grundlæggende introduktion til det. Det var også godt for dem at høre, at de ikke var de eneste i verden, der synes det var træls og svært, og hellere ville beholde det gamle, men at det ikke var en mulighed (Bilag 11: 81-87).

It medarbejderen og ledelsen forståelse er ud fra samme tese om, at et godt forarbejde og kvalificeret oplæring er væsentligt for en succesfuld implementering.

Brugerne: Ikke alle brugere var lige glade for PDA'en i starten, men efterhånden har man vænnet sig til den og den er blevet accepteret (Bilag 9: 18-21). Det betyder ikke, at medarbejderne ikke ydede modstand og synes den var vanskelig at bruge, da de fik den. Det var eksempelvis frygten for ikke at kunne finde ud af den, der var med til at skabe usikkerhed (Bilag 10: 116-117). De adspurgte brugere

var dog meget forskellige i deres syn på implementeringen. En, synes det var spændende at lære noget nyt, selvom der også var problemer med den (Bilag 10: 115-117). En anden, havde ikke så meget at sige om det, andet end at det var en beslutning taget oppe fra, man som medarbejder måtte acceptere (Bilag 9: 234-242). Den sidste var rigtig godt tilfreds med PDA'en og glædede sig til at få et elektronisk værktøj, og det bunder sandsynligvis i, at vedkommende altid har haft en interesse for teknik og computere, og at han blev uddannet pilot i forbindelse med implementeringen af PDA'en (Bilag 8 68-71). Det har altså en betydning, om man er vant til at bruge computere eller ej, og ikke alle medarbejdere i hjemmeplejen har været vant til det. En anden faktor, som flere af de adspurgte brugere talte om var, at medarbejdere der skulle til at gå på efterløn modsatte sig det at bruge PDA'en eller stoppede på arbejdspladsen før tid (Bilag 8: 87-94). Det handler også om, hvor nysgerrig man er som person, og om man giver det en chance, men modstand over for det nye og anderledes var bestemt tilstede.

Modstanden i starten af processen bundede for en af de adspurgte brugere i, at de i hendes gruppe skulle anvende funktionen start-stop-godkend. I Aalborg Kommune kørte man i starten af forløbet et forsøg med denne form for tidsregistrering, men det blev senere afskaffet, og i dag anvendes den metode ikke. Brugeren siger således om den metode: *Det var virkelig minuttyranni. Altså, du blev stresset. Det kunne jeg i hvert fald mærke på mig selv, jeg gjorde* (Bilag 10: 181-182). Derudover mener brugeren, at det var besværligt og upraktisk at bruge den metode (Bilag 10: 169-177). It-medarbejderen siger om afskaffelsen, at start-stop-godkend var noget man fra ministeriets side gik væk fra, og derfor opfyldte Aalborg Kommune det krav. Personligt synes han også, at det kan være besværligt, hvis dækningen falder ud eller man glemmer at registrere. Han begrundet det slutteligt med, at man gerne ville undgå, at brugerne følte sig overvåget, så derfor gik man hurtigt væk fra det (Bilag 6: 236-243). Områdechefen udtaler, at hun sammen med forvaltningsledelsen besluttede, at de ikke ville indføre denne metode i Aalborg Kommune. Hun kritiserer desuden de kommuner, der gjorde det for ikke at have tillid til deres medarbejdere (Bilag 11: 168-187). Det viser, at man i Aalborg Kommune er villig til at ændre kurs, hvis noget ikke fungerer. Man havde desuden en målsætning om, at alle problemer og udfordringer ved implementering skulle tages i opløbet, og det forsøger man bl.a. med afskaffelsen af start-stop-godkend.

Undervisningen var alle adspurgte brugere ganske godt tilfredse med, men flere kunne godt have tænkt sig, at de havde fået undervisning i mindre grupper, og at de havde fået lidt mere tid: *Så det kunne have været skønt, at få lidt mere tid, så man følte sig mere sikker inden, man helt startede med at bruge den* (Bilag 9: 103-105; Bilag 10: 270-284). En af brugerne fremhævede desuden, at det var

positivt, at de kunne hjælpe hinanden og at de to piloter, de havde i gruppen, var en stor hjælp (Bilag 10: 270-284). Brugere har flere praktiske forslag til små justeringer, hvad angår undervisningen, men ud fra alle tre gruppers udtalelser er det generelle billede, at undervisningen har fungeret efter hensigten, og at piloterne er til megen gavn i grupperne. Det har ifølge brugernes ligeledes været positivt, at gruppelederne tog højde for, at nogle havde sværere ved at det end andre og dermed krævede ekstra oplæring (Bilag 8: 275-284). En bruger nævner, at hendes gruppeleder ikke fik undervisning i PDA'en før brugerne, hvor det resulterede i, at hun ikke kunne guide dem i starten (Bilag 10: 313-318). Dette understøtter ledernes udsagn om bedre forberedelse af gruppelederne, hvis PDA'en skulle have været implementeret på samme niveau i alle grupper.

Opsummering

Tabel 4.1 Aalborg Kommune - Opsummering af aktørernes forståelser i forhold til de tre temaer

	<i>It-medarbejderen</i>	<i>Lederne</i>	<i>Brugerne</i>
Dagligdagsbrug	<p>Positiv holdning til de muligheder de tekniske funktioner PDA'en giver brugerne.</p> <p>Beskriver PDA'en som et godt kommunikationsredskab og en elektronisk værktøjskasse.</p> <p>Ulemper af teknisk art mht. strøm og signal i yderområder.</p>	<p>Nævner fordelene ved kommunikationsfunktion-en for både brugere og ledere.</p> <p>Lederne taler om forbedret borgerservice gennem informations deling via PDA'en.</p> <p>Ulemper af teknisk art.</p>	<p>Først efter tilvænnning mener brugerne, at PDA'en er en hjælp i udførelsen af arbejdet.</p> <p>Fordele ved at få arbejdet gjort ude hos borgeren.</p> <p>Ulempe, at man skal bruge ekstra tid, når der ikke er signal eller PDA'en ikke virker.</p> <p>En bruger mener, at det gamle system var nemmere mht. at indberette afvigelser.</p>
Strategi	<p>Har ud over de tekniske udfordringer også fokus på strategi.</p> <p>Mener PDA'en skal bidrage til større effektivitet, hjælp i det daglige arbejde og udvikling af hjemmeplejen.</p> <p>Fokuserer på problemstillinger mht. målgruppen</p> <p>Synes man bør afskaffe morgenmødet.</p>	<p>Mener PDA'en skal bidrage til større effektivitet, bedre kvalitet i ydelserne og udvikling af hjemmeplejen.</p> <p>Fokuserer på problemstillinger mht. målgruppen</p> <p>Områdelederen synes man bør afskaffe morgenmødet.</p> <p>Grubelederen synes ikke, man bør afskaffe morgenmødet.</p>	<p>Mener formålet var at lette gruppelederne i det administrative arbejde.</p> <p>Nogle talte om et økonomisk formål.</p> <p>Generelt ikke så stor fokus på den overordnede strategi, men mere på ændringer og forbedringer, der knytter sig til deres daglige arbejde.</p> <p>Synes ikke man bør afskaffe morgenmødet.</p>
Implementering	<p>Synes oplæringen af sosu-medarbejderne var en succes.</p> <p>Mener at et godt forarbejde er væsentligt for at imødegå barrierer</p> <p>Fokuserer på holdningsbearbejdelse i implementeringsfasen og ledelsens evne til at lede forandringen.</p>	<p>Synes oplæring af sosu-medarbejderne var et vigtigt punkt i implementeringsfasen.</p> <p>Mener at et godt forarbejde er væsentligt for at imødegå barrierer.</p> <p>Mener at gruppelederen skal være en rollemodel for at sikre positiv stemning og hurtig anvendelse.</p>	<p>Synes oplæringen fungerede fint, men havde enkelte kritikpunkter.</p> <p>Synes det var godt, oplæringen foregik i etaper.</p> <p>Variation i brugergruppen: forskellige hvor begejstret man var.</p> <p>Følte det var en top-down beslutning, som man måtte acceptere.</p>

4.1.4 Meningsskabelse

Individuel variation - fælles forståelsesrammer

I forhold til anvendelsen er det overordnet set tydeligt, at hver gruppe repræsenterer hver deres position i organisationen jf. Orlikowski & Gash, selvom der på alle niveauer er enighed om, at PDA'en er et godt kommunikationsredskab og generelt et godt værktøj i det daglige arbejde. It medarbejderen fokuserer mere end de andre på de muligheder og fordele, som PDA'en giver i form af de tekniske funktioner, idet hans arbejdsområde og ekspertise er inden for dette felt. Brugere er ikke helt enige om, hvor nem PDA'en var at integrere i arbejdet. Inden for denne gruppe betød det individuelle udgangspunkt noget, hvor alder, it færdigheder og nysgerrighed over for it var faktorer, der spillede ind. Det viser således, at der i gruppen kan være individuel variation, som Orlikowski & Gash også erkender. Ud fra Weick, er kernen i meningsskabelse at etablere og opretholde en identitet, hvor hvert individ konstruerer deres egen virkelige ud fra deres sociale rolle i organisationen, som brugerne i dette tilfælde gør ved at skabe mening ud fra den rolle, de har som pilot, ældre etc. En ældre bruger giver udtryk for, at det gamle system med papirkørelister var både nemmere og mere overskueligt. Hun var tryk ved det gamle og det at skulle ændre arbejdsgangene udsætter hende for nye og forandrede situationer, som hun har svært ved at vænne sig til grundet hendes alder og erfaring med it. Det er således vanskeligt for hende at omfortolke (*reframe*), da hun ikke kan se nye udfordringer løst med digitale tiltag, og dermed et redskab, der kan gøre arbejdet nemmere og mere effektivt. Utilfredsheden og utrygheden opstår således af den forandring, som brugerne stod over for, da PDA skulle implementeres, men nu udtrykker alle adspurgte brugere, at de mere eller mindre er glade for den. Meningsskabelsen omkring anvendelsen af PDA'en var derfor, blandt brugerne, ikke en ensartet proces, hvor man inden og i implementeringsprocessen ikke kan tale om en *shared frame* jf. Orlikowski & Gash. Efterfølgende har brugerne konstrueret nye meninger, der er tilpasset den nye situation, hvor alt ikke længere er nyt og uoverskueligt. Brugere ved samtidig, at der er mulighed for yderligere oplæring og hjælp fra piloter ude i grupperne, og det er med til at skabe tryghed. Dette bekræfter Weick's antagelser om, at meningsskabelse er en aktiv og igangværende proces, hvor brugernes forventninger om forandringer skaber en negativ stemning og modstand, mens anvendelsen over tid skaber nye og mere positive meninger.

Meningsskabelse i forhold til formålet med PDA'en

Orlikowski & Gash's forventninger om specielle karakteristika ved hver gruppe er ikke helt i overensstemmelse med vores empiriske materiale, når det drejer sig om ledelsens og it medarbejderens italesættelse af formål med og forventninger til PDA'en. Både lederne og it-

medarbejderen er optaget af strategien bag anskaffelsen og en *mere effektiv ressourceudnyttelse* i hjemmeplejen og dermed, hvordan PDA'en skaber værdi i organisationen (Bilag 6: 70). Det særlige er således, at it medarbejderens forståelsesramme ikke alene knytter sig til hans arbejdsområde, da han ligesom lederne taler om kvalitetssikring, forbedret service og øget effektivitet. Det er dermed ikke helt i tråd med Orlikowski & Gash's teori, hvor de forskellige grupper som sagt forventes at have forskelligt fokus. Forklaringen kan dog være, at it medarbejderens arbejde ikke kun er af teknisk karakter, men at han var projektleder på MobileCare-projektet og derfor også besidder administrative og strategiske kompetencer. I en artikel af Kræmmergaard (2006) gives der ligeledes udtryk for, at det er hensigtsmæssigt, at implementeringslederen besidder flere forskellige egenskaber for at sikre samarbejde på tværs organisationen og at kunne sammenholde brugen af it med organisationen strategi.

It-medarbejderens forståelsesramme bærer altså præg af den rolle, som han har i organisationen og især den han havde forbindelse med implementeringen af PDA'en. En anden forklaring kan også være det faktum, at Ældre- og Handicapforvaltningens it-afsnit er placeret i forvaltningen, og at it-medarbejderen således er bevidst om de problemstillinger, der knytter sig til dette fagområde. It medarbejderen er i den forbindelse ikke kun opmærksom på de tekniske udfordringer, men også de udfordringer der lå i den målgruppe, den skulle implementeres hos, hvor der i Aalborg Kommune er gennemført en række tiltag, der netop skulle løse disse problemstillinger (Bilag 6: 121-127). På den måde er der et samspil mellem de to gruppers forståelsesrammer, hvor det er vores vurdering, at det har skabt en mere sammenhængende implementeringsproces. De øvrige gruppers forståelsesrammer var generelt i overensstemmelse med Orlikowski & Gash's opdeling, hvor eksempelvis områdechefens meningskonstruktioner var typiske for en leder, idet hun opfattede anskaffelsen af PDA'en som tæt forbundet med et ønske om øget kvalitet i ydelserne og økonomiske besparelser, idet alt arbejde nu udføres i den visiterede tid. Disse rationaler hænger godt sammen med den stilling områdechefen besidder og det ansvar hun har, hvor det jf. Orlikowski & Gash er forventeligt, at netop områdechefen fremhæver disse punkter, så hun på et overordnet plan kan få opfyldt forvaltningens målsætninger.

Konstruktioner af meninger, der knytter sig til PDA'en formål, er overordnet ikke så forskellige på de forskelle niveauer i Aalborg Kommune, da tidsbesparelser er italesat som det primære formål. Brugernes holdning til det er dog en smule anderledes og man fornemmer, at kernen i deres udtalelser går på, hvordan det daglige arbejde ændres og hvordan gruppelederne bliver lettet i deres arbejde. Dette er i overensstemmelse med Orlikowski og Gash's teori, hvor brugergruppen forventes at

fokuserer på ændringer i forhold til det daglige arbejde. Dog er der forskellighed at spore i brugergruppen, hvor den samme konstruktion af meninger går igen, som tidligere beskrevet. Brugerne mener også formålet handlede om, at PDA'en giver dem bedre information og viden om borgerne, men ud fra deres perspektiv, lå der ligeledes et økonomisk rationale bag, hvor Aalborg Kommune først og fremmest gerne skulle spare tid og penge i hjemmeplejen. Medarbejderne italesætter ofte beslutningen om anskaffelsen og de økonomiske rationale bag som kommende fra *kommunen* (Bilag 10: 219-222), og dette kan naturligvis tolkes som en reference til den øverste ledelse, som medarbejderne ikke har megen kontakt med. Medarbejderne giver dermed udtryk for, at ledelsen længere oppe i hierarkiet ikke har den samme forståelse for brugernes arbejde, som gruppelederen og kolleger har. Dette viser tydeligt, at medarbejderne ikke forholder sig til it strategier og økonomiske besparelser, da det ikke er en direkte del af deres arbejdsområde. Desuden er anskaffelsen af PDA'en et ledelsesmæssigt initiativ. Jeppe Agger Nielsen erfarer i den forbindelse, at det har en betydning for brugernes forståelse, at PDA'en ikke er noget sosu-medarbejderne har efterspurgt (Bilag 19: 242-248). Det skal dog pointeres, at det ikke er et entydigt billede af sosu-medarbejdernes holdninger, da det ikke er vores opfattelse, at sosu-medarbejderne mener, at den øverste ledelse udelukkende fokuserer på økonomiske gevinster frem for medarbejderne velbefindende.

Morgenmødet - uoverensstemmelse i forståelsesrammer

Som tidligere nævnt har der i Aalborg Kommune ikke været mange konflikter omkring PDA'ens integration i organisationen, men på et punkt ville medarbejderne og til dels gruppelederne ikke ændre holdning. Morgenmødet var omdrejningspunktet for denne konflikt, hvor it medarbejderen og områdechefen gerne så det afskaffet for at sikre bedre udnyttelse af tiden og dermed spare penge ved, at medarbejderne kørte direkte ud til borgerne hjemme fra. Det faldt bestemt ikke i god jord hos brugerne, og de holdt sammen med fagbevægelsen på deres ret til *det gyldne kvarter* hver morgen. Den øverste ledelse besluttede derfor at bevare morgenmødet, og bøjede sig for presset fra medarbejderne. Der var desuden en del modstand i starten, så ledelsen vurderede muligvis, at bevarelsen af morgenmødet ville skabe ro i organisationen og gøre implementeringen af PDA'en nemmere. Presset om afskaffelsen kom som nævnt ikke fra gruppelederen, men fra den øverste ledelse og it-afdelingen. Det viser tydelige forskelle blandt lederne, hvor ledere tættere på medarbejderne i dette tilfælde mener, at det vil få store konsekvenser, hvis morgenmødet skæres væk, da det har en social effekt (Bilag 7: 393-399). De er ude i marken og føler måske en forpligtigelse over for de medarbejdere, som de omgås til hverdag, og de varetager således deres interesser. Det betød i hvert tilfælde, at morgenmødet ikke blev afskaffet. Disse *uoverensstemmelser* i forståelsesrammerne

var tydeligvis grundlaget for konflikt, og de forskellige interesser i organisationen gjorde, at ledelsen i Aalborg Kommune var særlig opmærksomme på ikke at gøre modstanden mod PDA'en større.

Konflikten omkring morgenmødet bekræfter Orlikowski & Gash's teori, da de forskellige aktørers verdenssyn har stor betydning i forhold til sociale relationer, hvor uoverensstemmelser ofte vil lede til vanskeligheder i implementeringsprocessen og den senere anvendelse. På længere sigt kan det dog være, at mødeaktiviteten bliver taget op til revision igen, da både områdechefen og it medarbejderen nævner kørselsoptimering som en effektiviseringsgevinst i fremtiden. Et andet eksempel på, at ledelsen og it medarbejderen lytter til medarbejderne er afskaffelsen af start-stop-godkend funktionen. I starten kørte man et forsøg med denne metode, men det kørte kun i tre måneder. Ifølge it-medarbejderen og områdechefen blev det ikke indført i hele organisationen, da det udover at skabe en række udfordringer mht. dækning og uventede situationer også var med til at dæmpe modstanden fra medarbejderne, så de ikke skulle føle sig overvåget. Det er et led i den indsats, man gjorde i forhold til at skabe mindre modstand fra brugerne i Aalborg Kommune, som både ledelsen og it-medarbejderen lagde stor vægt på.

Forandringsledelse

Implementeringsprocessen forløb i Aalborg Kommune uden større vanskeligheder og det er højst sandsynligt på grund af det forarbejde, man fra ledelsen og it-medarbejderes havde gjort. Det opsigtsvækkende var, at både ledere og it-medarbejdere er yderst bevidste om, hvordan sosu-medarbejderne ville opleve forandringsprocessen og bruger den viden i implementeringen. Orlikowski & Gash inddrager ikke dette aspekt i teorien, hvor forståelsesrammer udelukkende behandles i de enkelte grupper og ikke hvordan grupperne forstår andre gruppers forståelser, men det har vist sig at være et væsentligt aspekt i Aalborg Kommune. Igennem pilotprojekterne gennemførte man interviewundersøgelser og analyser for at afdække og imødekomme de problemstillinger, der er forbundet med at indføre PDA'er i hjemmeplejegrupperne. Det resulterede i et undervisningsforløb, som brugerne omtaler som værende godt tilrettelagt og at uddannelse af piloter har været en god ordning. Brugere var ikke udpræget glade, da de fik beskeden om PDA'en, men når de ser tilbage på forløbet, har det faktisk været godt. Weick's tese om, at meningsskabelse er af tilbageskuende karakter, bliver dermed bekræftet, da brugerne reflekterer over forandringerne og efterfølgende konstruerer nye meninger. Forandringsledelse er dermed kodeordet, hvor det ifølge en Kræmmergaard (2006) er af stor betydning for implementeringsprocessen succes. Det er ikke kun i perioden op til implementeringen, der er vigtigt, men også perioden efter ibrugtagning af den

pågældende it løsning, hvor Aalborg Kommune gennem evalueringen og løbende kurser gør et forsøg på fortsat at forbedre integrationen af PDA'en. Ledelsens evne til at lede de forandringer, som PDA'en skaber, er derfor væsentlig, hvor det ifølge Kræmmergaard er anbefalelsesværdigt, at ledelsen gør sig klart, hvilke forandringer implementeringen vil afstedkomme. Modstanden kan nok ikke undgås, specielt ikke hos en målgruppe, der ikke er vant til at arbejde med it, men ledelsen kan være med til at dæmpe den ved at søge forklaringer på modstanden, og ændre adfærd derefter (Kræmmergaard, 2006: 30-33).

I forhold til Orlikowski & Gash er det således kendetegnet for Aalborg Kommune, at ledelsen og it medarbejderen har andre forståelser end brugerne. I og med der er fokus på forskellene udgås de fleste konflikter, så uoverensstemmelser ikke giver udslag i en vanskelig implementering. Ud fra vores empiriske materiale fremtræder grupperne dog ikke homogene, da områdechefen og gruppelederen har forskelligt ansvarsområde i organisationen, som i nogle tilfælde giver udslag i forskellige forståelser. Der er mange led i det kommunale ledelseshierarki, hvor vi er blevet bevidste om, at der mellem hvert trin er variationer. Brugere er heller ikke en homogen gruppe, hvor der internt i denne gruppe er variationer, hvad angår eks. alder, funktion i gruppen og personlige interesser. Det er desuden bemærkelsesværdigt, at it-medarbejderen har andre forståelser end forventet, idet han som projektleder havde ansvaret for at udarbejde strategien og tilrettelægge implementeringsprocessen. Det er derfor en udvidelse af it-medarbejderens arbejdsområde, som teorien ikke har blik for.

4.1.5 Konsekvenser af forskellige forståelser

Det empiriske materiale viste tydeligt, at der var forskellige forståelser på de forskellige niveauer omkring PDA'ens anvendelse og formål, selvom it medarbejderens og ledernes meninger var meget ens. Brugernes meninger stod ikke i direkte kontrast til de andre to grupper, men som følge af deres placering i organisationen, var deres holdninger præget deraf. I dette afsnit vil omdrejningspunktet være, hvordan disse ligheder og forskelle har påvirket implementeringsprocessen og den senere anvendelse.

I Aalborg Kommune har ligheden mellem ledelsen og it afdelingen betydet, at der er lavet et godt forarbejde på MobileCare-projektet og man dermed har fulgt den tilhørende strategi. MobileCare-projektet bestod af to pilotprojekter, hvor der specielt i andet pilotprojekt blev taget højde for de mere *bløde* værdier for at komme modstand og fordomme over for det nye til livs. Der blev desuden foretaget en analyse af de problemstillinger, der knytter sig til denne målgruppe (Bilag 6: 31-38). Hermed kom holdningsbearbejdelse ind, idet ledelsen og it-medarbejderen så det som altafgørende for at målrette indsatsen og gøre implementeringen mere eller mindre gnidningsfri. Samarbejdet

mellem de to grupper bekræfter således teorien om, at overensstemmelse i de teknologiske forståelsesrammer samt ens forventninger er med til at skabe færre konflikter. Endvidere har it-medarbejderens og ledelsen fokus på brugernes forståelsesrammer været medvirkende til, at implementeringen ikke har skabt de store konflikter. Undervisningen er et eksempel på det, hvor Aalborg Handelsskole blev hyret til at stå for et undervisningsforløb, der var tilpasset målgruppen. Oplæringen i PDA'ens funktioner blev taget i etaper, så alle kunne være med. Det er desuden et mål i Aalborg Kommune, at der fortsat arbejdes på at forbedre anvendelsen af PDA'en gennem løbende evalueringer, videreuddannelse af superbrugere og opfølgingskurser for medarbejdere, der har ønsker det.

Målet om effektivisering blev ikke helt opfyldt, da morgenmødet ikke blev afskaffet. Forskellige forståelser omkring effektivisering betød modstand fra brugergruppen og gruppelederne. Dette bekræfter teorien, hvor forskellige forståelser kan skabe vanskeligheder i implementeringsprocessen. Gruppelederen tager dog et anderledes standpunkt end teorien foreskriver for ledergrupper, da hun ikke følger den øverste ledelses strategi om øget effektivitet og mødereducering. Dette kan forklares med hendes tætte samarbejde med medarbejderne, og hendes opbakning til brugerne gjorde det alt andet lige nemmere at få gennemført, at man fortsat mødes et kvarter hver morgen. Derfor er det områdechefen og it-medarbejderen, der går ind for, at rationalet om effektivisering udnyttes fuldt ud, og de så gerne, at morgenmødet blev taget op til overvejelse igen. Den øverste ledelse er dog hurtige til at reagere og ændre kurs, hvis noget synes ineffektivt og uden formål. Det skete ved afskaffelsen af tidsregistrering (start-stop-godkend) efter tre måneder forsøgsperiode med den begrundelse, at man bl.a. ikke ønskede brugerne skulle føle sig overvåget. På den måde er der sammenfald (overensstemmelse) mellem alle gruppernes forståelser af denne funktion og det gjorde, som teorien foreskriver, modstanden fra brugergruppen mindre.

Brugernes forventninger til PDA'en har ligeledes haft konsekvenser for implementeringen, da de har formået at ændre adfærd fra beskeden om implementeringen til anvendelsen. Det har derfor haft en betydning, at de har været villige til at *reframe*. Modstanden opstod pga. usikkerheden og en forventning om, at PDA'en ville føre til øget kontrol og overvågning, men da de fleste brugere fik øjnene op for eller blev overbevist om den gevinst, PDA'en kunne bidrage med i deres daglige arbejde, blev de mere positivt stemt. Flere af de adspurgte brugere taler også om en faglig stolthed, hvor teknologi nu er del af deres arbejde og dermed har opgraderet faget. Lederne ser også fordele mht. medarbejdernes status i samfundet, hvor det at skulle anvende PDA'er i arbejdet avancerer sosu-medarbejdernes profession. Jeppe Agger Nielsen vurderer, at dette mere skal forstås som et

salgsargument, i så fald ser det ud til at have virket i Aalborg Kommune (Bilag 19: 343-356). Ledelsen havde som sagt en vigtig rolle mht. at skabe positiv stemning i brugergruppen, hvor det fremhæves at ledelsens og specielt gruppeledelsens evne til at gå forrest og ændre brugernes forståelse har en betydning for, om implementeringen bliver en succes eller ej.

4.2 Jammerbugt Kommune

4.2.1 Dagligdagsbrug af den mobile it-løsning

De avancerede mobiltelefoner anvendes af sosu-medarbejderne i Jammerbugt Kommune til flere funktioner. Først og fremmest fungerer den, som et kommunikationsmiddel. Sosu-medarbejderne kan via telefonen enten ringe eller skrive SMS beskeder til hinanden eller til lederen. Denne funktion er også vigtig i forbindelse med nødkald, hvor lederen hurtig kan kontakte de brugere som er i nærheden. Mobiltelefonen fungerer også som køreliste, hvor brugerne kan se, hvilke borgere de skal besøge på den pågældende vagt. De benytter den desuden til, at sende interne beskeder til hinanden, de såkaldte advir, som er beskeder om borgerne. Advir kan sendes til de andre brugere, men også til fysioterapeuter, visitatorer og sygeplejersker. Brugere kan også gå ind og skrive i borgernes journaler, hvis der er nogle problemer med borgerne. Endelig bruges mobiltelefonerne i hjemmeplejen til at registrere, hvor lang tid sosu-medarbejderne bruger hos den pågældende borger. Dette foregår i praksis ved, at sosu-medarbejderen trykker *start* når han/hun går ind til en borger, trykker *stop* når han/hun går ud igen og endelig trykker *godkend*, for at registrere tiden. Funktionen har til hensigt, dels at dokumentere, at brugeren har været hos borgeren, dels at registrere om der er afvigelser i forhold til den visiterede tid.

Brugerne: Giver her et indblik i, hvordan mobiltelefonen anvendes i dagligdagen:

Det er på den, der står, hvem vi skal ud til. De er plottet ind der på, så når vi kommer om morgenen, tænder vi telefonen, hvor vi så kan se, at vi skal ud til den og den og den. Der står så også, hvad vi skal lave der og hvor lang tid, vi har til det. Når vi så kommer ud til borgeren, så skal vi starte den og lige sådan stopper den, når vi er færdige og så godkende. Det er for at bekræfte, at vi har været der. ... Vi kan jo også sende advir på den, som er slags mail. De kan også sendes til vores fysioterapeut, visitator og hvad ellers der er. Det er beskeder om borgerne. (Bilag 14: 16-22, 26-29)

... Vi går ind og skriver i journalerne, hvis der er nogle problemer med borgerne. Så kan vi også sende advir igennem det. Også hvis vi skal skrive til sygeplejerskerne eller terapeuterne, så kan vi også det. Så går vi ind og skriver på telefonerne. Det bruger vi jo egentligt også lidt tid på. (Bilag 15: 30-34)

Mobiltelefonerne har også nogle andre funktioner, som brugerne ikke giver udtryk for. I mobiltelefonerne er der således også mulighed for at sende fax og genbestille medicin hos lægen.

Endvidere er der mulighed for at sende og modtage mails, men da brugerne ikke har hver deres egen mailadresse benyttes denne funktion ikke i hjemmeplejen (Bilag 17: l. 83-97). Ovenstående har givet et billede af, hvordan sosu-medarbejderne bruger mobiltelefonerne i deres daglige arbejde. Det er nu tid til at se på, hvilke fordele og ulemper mobiltelefonen giver sosu-medarbejderne i deres daglige arbejde.

Fordele og ulemper ved mobiltelefonen i det daglige arbejde

IT medarbejderne: It-medarbejderne ved en masse om, hvilke funktioner mobiltelefonerne har, men det ser ud til, at de i mindre grad går op i, hvordan de anvendes i hjemmeplejen. Deres fokus er på det tekniske, og at mobiltelefonerne fungerer optimalt. De udtrykker et meget positivt syn på teknologi generelt og mener, at mobiltelefonerne kan være en kæmpe fordel i hjemmeplejen i form af, at kunne trække kørelister, medicinlister, se i journaler, sende fax til lægen og genbestille medicin. It-medarbejderne tænker generelt meget på de teknologiske funktioner og de ser gerne at mobiltelefonerne får endnu flere funktioner. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at en af it-medarbejderne forestiller sig, at kameraerne i telefonerne i fremtiden kan bruges i forbindelse med sår behandling og senere siger han, at *den [mobiltelefon] vi har nu, den kan ikke så forfærdeligt meget* (Bilag 17: 417-418). Den ene af it-medarbejderne giver udtryk for, at det kan være en ulempe, at sosu-medarbejderne skal registrere, hvor lang tid de er ved borgeren (start-stop-godkend). Her kan der spores en anelse uenighed internt mellem it-medarbejderne. Den ene it-medarbejder (it-lederen) mener, at der er fordele ved registreringerne, da de fortæller noget om, hvordan det går i hjemmeplejen, og at registreringerne er nødvendige i forhold til at afregne efter BUM-modellen. På den anden side mener den anden it-medarbejder, at registreringerne kan tage tid fra borgerne, og man måske i stedet skulle afregne efter den visiterede tid (Bilag 17: 83-92, 360-394; Bilag 12: 366-374). Interviewet med it-medarbejderne gav os også det indtryk, at sosu-medarbejderne efter it-medarbejdernes mening, ikke er særlig begejstret for telefonerne, og at der er nogle sosu-medarbejdere, der stadig ikke bruger dem (Bilag 17: 408-414).

Ledere: Blandt gruppe- og distriktsledere er det især mobiltelefonernes funktion som kommunikations- og registreringsmiddel, der fremhæves som de store fordele. De tillægger det stor betydning, at man i hjemmeplejen via tidsregistreringerne (start-stop-godkend) kan dokumentere, at borgerne får de ydelser, som de har krav på. Endvidere fremhæver lederne fordelene ved, at man gennem registreringerne får skabt et overblik over, hvor medarbejderne befinder sig. I tilfælde af nødopkald, giver dette gruppelederne mulighed for hurtigt at tilkalde det nærmeste personale. Herudover øger registreringerne medarbejdernes fleksibilitet, hvor gruppelederen hurtigt kan omdirigere personale til

andre opgaver (Bilag 13: 35-50; Bilag 16: 231-239). Understående citater giver et billede af, hvordan gruppelederen ser fordelene ved kommunikationsfunktionen:

... Det var jo en kæmpe gevinst for hjemmeplejen, da vi kun havde få telefoner, nu har alle en med. Så kan vi altid få fat i hinanden, hvis der er brug for hjælp et sted. Det så alle faktisk som en rigtig stor fordel, at nu fik man hver sin telefon, og man kunne komme i kontakt med hinanden. (Bilag 13: 405-414)

De har oplysningerne inde på telefonen til pårørende og sådan noget. Du kan finde dem og lægen lige på stedet. Førhen skulle det godt nok stå i den samarbejdsbog, men så var det papir måske væk eller sådan noget. Du er jo alene, når du arbejder ude i hjemmeplejen og du kan komme og finde en borger, der er fra bevidsthed. Så har du altså alle oplysninger inde i telefonen, så kan du hurtigt få et overblik over, hvem du skal have fat i. Man kan faktisk klare mange ting på telefonen selv. Så jeg synes nok, det har været en fordel. (Bilag 13: 366-375)

Det er især interessant, at gruppelederen omtaler kommunikationsfunktionen, som *en kæmpe gevinst for hjemmeplejen*. Endvidere betoner hun de store fordele ved, at oplysninger om borgeren nu er tilgængelige elektronisk for sosu-medarbejderne, hvilket garanterer dem muligheden for at kunne finde oplysningerne om borgerne på stedet. Dette ser lederne især som en fordel i forbindelse med nødopkald, og hvis borgeren ikke er hjemme.

Både gruppe- og distriktslederne ser dog også nogle ulemper ved anvendelsen af mobiltelefonen. Det handler specielt om, at mobiltelefonen ikke har haft den tilsigtede virkning i forhold til, at planlægningen kunne foregå hurtigere. Tværtom, mener gruppelederen:

Jeg havde da også en forestilling om, at det nok blev hurtigere, men det må jeg så erkende, at det er det jo ikke. Det er jo ikke hurtigere at sidde og planlægge. Det var hurtigere før, da man havde tavlen med kortene, hvor man lige kunne flytte dem rundt. Det tager altså meget lang tid nu. (Bilag 13: 248-253)

Også distriktschefen udtrykker utilfredshed. Han ser en ulempe i, at BUM-modellen og systemet generelt fordrer at mobiltelefonerne anvendes til kontrol af medarbejderne. Kontrollfunktionen kan for det første omgås af medarbejderne, hvis de vil. For det andet ønsker han i stedet en model, hvor mobiltelefonen i mindre grad bruges til at kontrollere, hvor lang tid brugerne bruger hos den enkelte borger (start-stop-godkend) og ønsker i højere grad at mobiltelefonen anvendes til at dokumentere og som et arbejdsredskab (Bilag 16: 185-189, 242-255). Gruppelederen er enig i de ulemper, der er forbundet med BUM-modellen. Hendes kritik drejer sig dog mere om den tid, der bruges, når borgerne skal have bevilliget mere tid af visitatoren, frem for kritik af mobiltelefonerne og registreringerne (Bilag 13: 253-269).

Brugerne: Ligesom lederne udtrykker Brugerne også tilfredshed med selve kommunikationsfunktionen i telefonen. Det giver dem en form for tryghed i deres arbejde, at de altid kan komme i kontakt med nogen. Begge brugere nævner, som det kommer til udtryk i nedenstående, stor begejstring for kommunikationsfunktionen:

Du har altid en telefon på dig, hvor du kan ringe efter hjælp, enten til din kollega eller til sygeplejersken. Jeg ved jo godt der er telefoner i de fleste hjem men.. Sådan nogle ting de synes jeg er okay. (Bilag 15: 83-87)

Fordelen er, at du kan, altid komme i kontakt med nogen, fordi vi render alle sammen rundt med den telefon. Så hvis du står i et eller andet og har brug for hjælp, så er det bare at ringe. Der synes, det er en rigtig stor fordel. (Bilag 14: 65-68)

... jeg kan få fat i folk, hvis jeg har brug for hjælp, men ellers ikke. Det er den største fordel. Førhen, da havde vi ikke så mange telefoner, så du kunne ikke være sikker på at få hjælp. Før igen da gik vi bare med sådan nogle walkie talkie, hvor vi havde to eller tre. Der kunne man jo slet ikke få fat i nogen! På den måde er det en rigtig stor fordel, at vi har fået en telefon alle sammen, for vi kan hjælpe hinanden. (Bilag 14: 264-271)

Udover kommunikationsfunktionen nævner brugerne fordelene ved, at man med telefonen kan skrive med det samme, hvis der er afvigelser i forhold til borgerne. Endvidere ser de det som en fordel, at man kan finde informationer om borgerne i omsorgssystemet (Bilag 14: 65-75; Bilag 15: 96-104). Det er imidlertid tydeligt, at brugerne vægter kommunikationsfunktionen som den største fordel. I begge interviews spurgte vi ind til de andre funktioner på telefonen, før de fortalte om fordelene ved disse. Det første der faldte dem ind, var således, at de kunne kommunikere (Bilag 14: 64-84).

Brugerne er langt fra enige med lederne i, at fremhæve tidsregistreringerne som en fordel. Tværtimod ser de registreringerne som en stressfaktor:

... Det var mest det her med at huske at trykke start-stop-godkend! Det var ikke altid nemt. Så var man kommet hen til den næste, og så måtte man stoppe den der. Det kan godt ske stadigvæk. For mig er det i hvert fald et stressmoment, fordi man skal huske, huske og huske! (Bilag 14: 41-45)

Jamen altså det er jo igen det der med at du hænger dig i klokken, hvis det er det du tænker på altså. Altså førhen der havde du måske også en halv time, men det var ikke så stressende eller hvad skal man sige. Det er lidt mere det at du har telefonen, og nu har du altså ikke mere tid at gøre godt med. (Bilag 15: 278-282)

Der er altså en forskel mellem brugerne og lederne her. Lederne ser det som en fordel, at sosu-medarbejderne registrerer, hvor de er. Dels fordi man kan holde styr på, om borgerne får den service de er visiteret til, dels fordi det øger sosu-medarbejdernes fleksibilitet blandt andet i forhold til nødkald. Lederne anerkender, at der kan være problemer i form af kontrol, men fremfører hertil, at det

i forhold til systemet er nødvendigt at registrere. På den anden side føler brugerne, at deres arbejde i høj grad kommer til at koncentrere sig om tid frem for pleje. Selvom begge brugere egentligt synes, at det fungerer godt nu, og at den generelt er blevet accepteret af brugerne, virker det ikke til, at de er helt begejstret.

Men jeg synes sådan set, at de fungerer godt nu. Jeg har ikke problemer med at køre med den. Det man også hører generelt er, at de er faldet til. Vi har accepteret dem. Sådan er det. Derfor kan man godt synes, at den er en stressfaktor. Særligt når man prøver at køre uden, der kan man rigtig mærke, at den stresser faktisk. Det der med, at man skal huske og huske og huske. (Bilag 14: 90-96)

Også den anden bruger er lidt i tvivl. Hun siger: *der er nok også flere fordele end ulemper, det må man jo gå ud fra* (Bilag 15: 273-274). Ovenstående citater viser udmærket, det ambivalente forhold brugerne har til mobiltelefonerne. Brugere er ikke helt sikre på, om den er mest en fordel eller mest en ulempe. Vi vurderer, at der er en generel tendens til, at brugerne vægter ulemperne højere end fordelene.

Eksempelvis siger en af brugerne til spørgsmålet, om den har gjort dagligdagen lettere:

... Det synes jeg ikke den har. Jeg synes, at det er nogenlunde det samme. For du skal jo stadig stå og skrive. På nogle punkter er det jo sådan set blevet sværere, fordi man skal bruge tid på at komme ind i systemet for at skrive. Så det bruger vi meget tid på. (Bilag 14: 275-280)

Denne påstand underbygges af den anden bruger som vurderer, at i forhold til at skrive advir *synes vi bare det tager for meget tid* (Bilag 15: 34, 101). Der udtrykkes blandt brugerne eksplicit, at funktionen som kommunikationsmiddel er den største fordel, men at det i det hele taget var nemmere før. Således gives der udtryk for, at når systemet er nede og de kører efter kørelisterne, så synes *alle sammen, at det er sådan set så meget nemmere* (Bilag 14: 135-137). Direkte adspurgt svarer begge brugere, at de hellere ville have papirkørelister end det nuværende system. I så fald vil de dog gerne beholde telefonen, så de kan kommunikere med hinanden (Bilag 14: 272-274, 307-314; Bilag 15: 348-353). I forhold til, hvor meget mobiltelefonerne egentlig bruges, så var det it-medarbejdernes indtryk, at der var flere sosu-medarbejdere, som stadig får lov ikke at bruge den. Brugere vi talte med bekræftede, at der stadig var grupper, (dog ikke den gruppe vi talte med) der kørte med papirlister (Bilag 15: 175-176).

It-medarbejderne er altså, som ventet, de mest positive, men deres fokus er mest på, om mobiltelefonerne fungerer og i mindre grad på, om de er en fordel eller ulempe i sosu-medarbejdernes arbejde. Blandt ledere og brugere er der bred enighed om, at den største fordel ved at anvende

mobiltelefoner i hjemmeplejen er muligheden for at kunne kommunikere med hinanden. Hverken brugere eller ledere er imidlertid ensidig begejstret over telefonerne. Størst er kritikken fra brugernes side. De mener, at mobiltelefonerne og registreringerne ved hver enkelt borger er en generel stressfaktor i deres hverdag. For brugernes side er det svært at skelne mellem, om det er telefonerne eller tidsregistretringerne eller begge dele, de er utilfredse med. Ulemperne er så stor en faktor for brugerne, at de faktisk hellere ser det gamle system indført (papirkørelister), dog stadig med muligheden for at kommunikere. Lederne deler i en hvis grad, brugernes syn på mobiltelefonerne som en ulempe i forhold til at tidsregistrere. De anerkender, at det er nødvendigt at registrere tiden hos borgerne for at afregne, men især distriktschefen er enige i, at der er for meget kontrol af sosu-medarbejderne. De ulemper ledelsen udtrykker, handler således i højere grad om selve systemet, dvs. BUM-modellen end telefonerne. Anvendelsen af telefonerne til at registrere, ses fra ledelsens side heller ikke kun som en ulempe. Registreringerne giver dem nogle klare fordele i form af øget fleksibilitet og dokumentation for, at borgerne får deres ydelser.

4.2.2 Strategi

Formål med og effekter af anskaffelsen

Dokumentation og kontrol

It-medarbejderne: En af de primære årsager til at indføre mobiltelefonen i hjemmeplejen i Jammerbugt Kommune var ifølge it-medarbejderne: *at få styr på den datakommunikation, som foregik på hjemmeplejeområdet. Dokumentationen var nødvendig i forhold til at afregne efter BUM-modellen (Bilag 12: 303-304; Bilag 17: 364-370).*

Lederne: Udtrykte samme forståelse i forhold til at formålet havde sit udspring i BUM-modellen:

I skal tænke på, den funktion PDA'er har herinde, den hænger nøje sammen med myndighedsafdelingen, og der er visiterede timer. ... (Bilag 16: 141-143)

Også fordi der var den myndighedsfunktion som kunne gå ind og se, jamen det vi bevilliger, det bliver faktisk også udført. Så formålet var da i sin enkelhed, tænkt som en kontrol. (Bilag 16: 245-248)

Mobiltelefonerne er altså tænkt som en kontrolfunktion af, om borgeren reelt får den pleje, de er visiteret til af myndighedsfunktionen. Afregningsmetoden er ifølge lederne også argumentet for, at sosu-medarbejderne skal registrere start-stop-godkend. Men dokumentationen handler ifølge lederne også om kvalitet. Kvalitet i forhold til, at borgerne får ensrettede ydelser på baggrund af en objektiv

vurdering af myndighedsafdelingen. Ved at tidsregistrere er man således sikker på, at nogle borgere ikke fordeles frem for andre (Bilag 13: 40-44; Bilag 16: 114-130).

Brugerne: Er meget enige i, at formålet med mobiltelefonerne i høj grad handlede om kontrol:

Dengang vi lige fik den, der var vi helt sikre på, det var for at skulle kontrollere. For at kontrollere os i, at vi lavede det, vi skulle. Det tror jeg så stadigvæk, det er. Ellers kan jeg ikke se, hvorfor vi skal gøre det. (Bilag 14: 106-109)

Ved at bruge "vi" udtaler denne bruger sig her på vegne af de andre sosu-medarbejdere. Det skal altså forstås, at den generelle holdning blandt hjælperne var, at de anså formålet med at indføre mobiltelefonerne, som værende kontrol af deres arbejde.

Der kan altså spores en tendens til, at lederne tolker formålet om dokumentation og kontrol væsentligt anderledes end brugere. Lederne forbinder dokumentationen med, at man derved sikrer, at borgerne får de ydelser, de har krav på og man ensretter ydelserne. Brugere har en helt anden opfattelse af formålet. De forbinder dokumentationen og kontrollen med mistillid. Følgende citat er et eksempel på dette:

Jeg kan ikke se andre motiver, for når vi kører uden, bruger vi jo heller ikke mere tid. Jeg kan ikke se, hvorfor vi skal registrere det. Jeg kunne forstå det, hvis der var mange borgere, der havde ringet og klaget over, de ikke havde fået hjælp. Så kunne jeg godt forstå det et eller andet sted. Jamen, det ville de gerne have lidt tjek på, om det kan være rigtigt. Men når ikke, der er nogen, der ringer og brokker sig over, de ikke får hjælp, så kan ikke se, hvorfor vi skal styres på den måde.... Vi kunne ikke se formålet med det (Bilag 14: 111-127)

Som ovenstående citat viser, har sosu-medarbejderne svært ved at forstå, hvorfor de skal dokumentere, at de har været ved borgeren, når der ikke er nogle klager fra borgerne over, at de ikke får deres ydelser. For brugere er kontrollen et stressmoment i hverdagen, som de helst var foruden. Dette er et tydeligt tegn på, at der er forskel i forståelsesrammerne på niveauerne. Lederne forstår mobiltelefonens funktion ud fra en strategisk betydning. For dem handler det ikke om, at de skal kontrollere sosu-medarbejderne. For dem er mobiltelefonerne et strategisk værktøj, der fungerer i samspil med BUM-modellen. I dette samspil har BUM-modellen til hensigt er at give en objektiv vurdering af, hvor meget hjælp borgeren skal have, mobiltelefonen har til hensigt at dokumentere, at de får den hjælp, som de har krav på.

Der er imidlertid noget, der tyder på, at lederne i nogen grad deler brugernes forståelse. Brugere har den opfattelse, at lederne er ved at ændre opfattelse i forhold til tidsregistreringerne:

Så vidt vi ved, så er der jo snak om, at det skal afskaffes. Der er jo nogen højere oppe, der mener, at det er tyranni. Der har jo været meget brok. Alle har jo brokket sig over det. (Bilag 14: 214-217)

Distriktschefen bekræfter, at man i kommunen arbejder med en model, som er baseret på *tillid* frem for *kontrol*, hvor den enkelte sosu-medarbejder får *mere ansvar*. Distriktschefen taler således om, at systemet har været for *centralistisk* styret og for *detaljeret*, og der er i stedet behov for at *decentralisere* (Bilag 16: 185-201). Også den ene af it-medarbejderne giver udtryk for, at man har overvejet at stoppe med at trykke start-stop-godkend og i stedet beregne efter visiteret tid og så *stole på hinanden* (Bilag 17: 379-383). Ovenstående er et eksempel på, hvordan man fra brugernes side fra start har forstået formålet med mobiltelefonens funktion helt anderledes end ledelsen og it-medarbejderne. Det interessante er, at brugernes forståelse deles langt ind i ledelsesrækkerne, hvor man erkender, at registreringerne har medført unødvendig meget kontrol.

Effektiviseringsgevinster – morgenmødet

It-medarbejderne: Indførelsen af mobiltelefonerne var i høj grad forbundet med et rationale om, at man fra it-medarbejderne forventede, at brugerne sparede tid ved at taste oplysninger om borgerne ind i omsorgssystemet undervejs, i stedet for at vente til man var færdig med sin rute (Bilag 12: 303-344). Når kørelister, medicinlister, journaler osv. var tilgængelige elektronisk lå der ligeledes en gevinst i, at man sparede en del papir (Bilag 17: 189-194). Endvidere kunne man opnå gevinster ved, at afskaffe morgenmødet, så sosu-medarbejderne i stedet for at møde ind på arbejdspladsen om morgenen skulle køre direkte ud til borgerne:

Meningen var jo i starten, når nu de fik de telefoner, så skulle de jo ikke møde op på et grupperum og så sidde og snakke i et kvarter først. Så skulle de køre ud hjemmefra. Det var faktisk et af formålene. Der er jo en effektivisering der. (Bilag 17: 185-188)

Tanken var, at de oplysninger sosu-medarbejderne normalt fik på morgenmødet, nu lå på mobiltelefonen, hvilket overflødiggjorde morgenmødet. Gevinsten lå i, at når brugerne startede et kvarter før ude ved borgeren, kunne de nå flere borgere per dag (Bilag 12: 310-319).

Lederne var mere skeptiske i forhold til, om mobiltelefonerne kunne afføde effektiviseringsgevinster. Et eksempel på det, var planen om at afskaffe morgenmødet, som langt fra var noget lederne bifaldt. Både gruppelederen og distriktschefen udtrykker skepsis overfor dette formål. Gruppelederen udtrykker hendes holdning således:

For der var først lagt op til, at de ikke skulle mødes i grupperummet om morgenen, så skulle man have telefonen med hjem om aftenen, så det var bare effektivitet! Det

protesterede folk selvfølgelig imod, hvilket jeg også rigtig godt kan forstå, og det var jeg sandelig heller ikke tilhænger af selv. Det er trods alt mennesker, vi passer og hvis ikke, vi må mødes ansigt til ansigt og tale om tingene, så er det ikke let. Den idé tog de også til sig, altså politikkerne. Det kunne de godt forstå til sidst, at vi var nødt til at skulle mødes her om morgenen... (Bilag 13: 19-28)

Det kan udledes af ovenstående, at det i høj grad var politikerne, der ønskede at afskaffe morgenmødet, og skabe effektivitet den vej. Men der var ikke ledelsesmæssig opbakning til det. Distriktschefen mener, at der er en umiddelbar gevinst ved det, men det i den sidste ende ikke kan betale sig at afskaffe morgenmødet. Han argumenterer med, at for det første får sosu-medarbejderne nogle *generelle informationer på morgenmødet, som får sparet noget tid på et senere tidspunkt, for ellers skal de have dem senere*. For det andet, *så er det sådan at næsten, hver eneste gruppe kan rykke sammen og selv dække den første der er syg i en gruppe* (Bilag 16: 266-275).

Brugerne: I forhold til effektiviseringsformålet frygtede man fra brugernes side, at effektiviseringerne ville være lig med afskedigelser (Bilag 12: 389-393). Det var dog planerne om at afskaffe morgenmødet, der affødte den største modstand fra sosu-medarbejderne:

Ja, i starten ville de have, at vi skulle møde direkte på arbejde, men det nedlagde vi et forbud imod. For vi vil stadigvæk mødes her med vores kollegaer om morgenen. Der var snak om, at vi skulle køre ud hjemme fra, men det ville vi ikke være med til. Det nægtede vi simpelthen! Vi ville ikke tage telefonerne med hjem og når ikke vi ville have dem med hjem, så er vi nødt til at møde ind i gruppen. Så vil vi altså have vores morgenmøde, så vi kan få snakket igennem, hvad der er sket. (Bilag 14: 166-174)

Ja, der var lidt snak om, at man skulle starte ud hjemmefra, men det havde vi sagt, at det ville vi ikke. Det er alle, der har den indstilling at vi skal lige mødes. Det kan være der er nogle ting fra dagen før, noget vi skal snakke om. Så det morgenmøde det skal vi have. (Bilag 15: 224-228)

Som ovenstående citater viser, var der massiv modstand mod at afskaffe morgenmødet. Brugerne nægtede i forlængelse heraf, at tage telefonerne med hjem. De ville ikke have ansvaret for dem. De argumenterede for, at mødet var fagligt vigtigt, da der kan være sket ting ude ved borgerne om natten, ligesom de mener det er vigtigt med generelle informationer, eksempelvis i tilfælde af sygdom. Sosu-medarbejderne betonedede også det sociale aspekt ved at mødes om morgenen (Bilag 14: 175-195; Bilag 15: 228-242). Der var altså en klar uoverensstemmelse mellem formålet omkring afskaffelse af morgenmødet og brugernes holdning hertil.

På baggrund af ovenstående kan der konstateres et sammenfald i ledernes og brugernes forståelse, som går ud på, at man ønsker ikke at eksekvere formålet om at afskaffe morgenmødet. It-lederen deler dog ikke denne forståelse. Han forstår ikke, hvorfor sosu-medarbejderne: *stadigvæk møder på sin*

arbejdsplads, hver eneste morgen og så kører ud til de ældre. Han mener, at de oplysninger, sosu-medarbejderne får på morgenmødet allerede er tilgængelige på mobiltelefonen, hvorfor han foreslår: *at man ligeså godt kunne have gjort det sådan, at mandag, onsdag og fredag, der kørte man hjemmefra direkte ud til borgerne, uden at møde derinde først.* I det hele taget har it-lederen den opfattelse, at man generelt: *ikke har været dygtige nok til at tage det rationale, der er deri* (Bilag 12: 310-319).

Udvikling

Der er en generel enighed på de tre niveauer om, at formålet med indførelsen af de mobile enheder i hjemmeplejen i høj grad hang sammen med en naturlig udvikling. Denne naturlige udvikling hang sammen med to faktorer. For det første gik den generelle udvikling i retningen af, at man ikke længere kunne fortsætte med *papir, viskelæder og blyant* (Bilag 13: 210-211), som gruppelederen formulerede det. Også en af brugerne betegnede det tidligere system, som værende *oldnordisk* (Bilag 15: 135-139). For det andet havde man således i forbindelse med kommunesammenlægningen fået et fælles omsorgssystem og praksissen med, at brugerne skulle taste det ind på en fælles computer var simpelthen urealistisk (Bilag 12: 326-333). Hertil kommer, at man i Pandrup havde indført telefonerne, hvorfor en af brugerne argumenterer for, at *vi skulle med på vognen... det er jo fremtiden, for man kan sku ikke blive ved med at gøre sådan – en tavle med kort på* (Bilag 15: 368-372).

På baggrund af ovenstående gennemgang af formålene med indførelsen af mobiltelefonerne i hjemmeplejen kan det i det hele taget synes svært at se, hvorfor man har indført mobiltelefonerne. Oprindeligt var de primære hensigter, at man skulle dokumentere, at borgerne modtog deres ydelser, samt skabe nogle effektiviseringsgevinster. Dokumentation bliver efter planen udfaset med en ny model, hvor hensigten er, at sosu-medarbejderne ikke skal tidsregistrere. Formålet med at skabe effektivisering ved, at sosu-medarbejderne skulle køre direkte ud til borgerne, hvorved man afskaffede morgenmødet blev aldrig ført ud i livet. Tilbage står, at det var en naturlig udvikling, eftersom man allerede havde implementerede mobiltelefonerne i den ene sammenlægningskommune, og det gamle system simpelthen ikke kunne leve op til nutiden. Især er det påfaldende, at lederne har modarbejdet formålene og ikke er indforstået med, at der er forbundet nogle effektiviseringsrationaler med indførelsen.

Forskelle i forståelsesrammer og forventninger

It-medarbejderne: Synes det var positivt, at man indførte mere teknologi i hjemmeplejen, men havde samtidigt en forventning om, at sosu-medarbejderne som gruppe generelt ville have svært ved at

adoptere mobiltelefonerne i deres arbejde. It-medarbejderne siger blandt andet i den sammenhæng, at folk i den gruppe er jo ikke de allermest IT minded og så er det ikke sådan den mest teknologiske veluddannede gruppe, man har med at gøre på ældreområdet (Bilag 17: 107-108; Bilag 12: 125-127). I den forbindelse havde man i IT afdelingen en vis forventning om, at brugerne ville være skeptiske over for mobiltelefonerne. Denne skepsis ville dels bunde i, at sosu-medarbejderne var *bange for, at de ikke kunne finde ud af det* og havde en *forskrækkelse* mod det (Bilag 17: 271-276; Bilag 12: 380). Dels, at de følte sig *overvåget* og at det ville medføre *rationaler*, så der blev *afskediget* personale. Det kom derfor ikke for it-medarbejderne som nogen overraskelse, at de oplevede, at mobiltelefonerne blev mødt af modstand fra sosu-medarbejderne (Bilag 17: 146-160; Bilag 12: 131-147, 390-398). It-lederen oplevede i høj grad, at fagforeningen FOA var en del af denne modstand. Blandt andet siger han om fagforeningen:

Ja, men der er jeg slet ikke i tvivl om, at de var med i en stor del af det her, og man kan også se i de kampagner som FOA de har kørt efterfølgende, fuldstændig usmagelige kampagner uden egentlig at vide hvad de snakkede om, men det går jo på det her tidstyranni og dit og dat osv., at det er de ikke interesseret i. (Bilag 12: 401-406)

De ydre påvirkninger af brugerne fra FOA er et aspekt som Orlikowski & Gash ikke tager højde for. Hos Orlikowski & Gash er fokus udelukkende på de interne forståelsesrammer i en organisation. Som forklaring på de ydre påvirkninger af brugernes meningskabelse kan der i stedet henvises til sociologisk nyinstitutionalisme, hvor ideer kommer ind i en organisation fra eksterne påvirkninger (Nielsen, 2005: 245-249). Ideerne fortolkes imidlertid lokalt, hvorfor brugernes fortolkning stadig kan påvirkes af lederne. Modstanden resulterede ifølge it-lederen i, at medarbejderne og herunder FOA *kritiserede systemet synder og sammen*, hvorfor han fik en *lang liste over alle de ting, der ikke fungerede*. It-lederen mener imidlertid, at det meste af denne kritik ikke var velbegrunder og sosu-medarbejderne og fagforeningens modstand mest af alt bestod i, at de ikke havde forstået, hvad projektet gik ud på. It-lederens rolle bestod dog i mindre grad i, at ændre holdningen til mobiltelefonerne. Hans primære rolle var, at have ansvaret for at teknikken fungerede og forklare mobiltelefonens funktioner (Bilag 12: 130-152, 238-253). Det var i stedet ældrelederne og distriktschefernes rolle at implementere mobiltelefonerne ud i hjemmeplejen.

Lederne: Distriktschefen deler i den sammenhæng It-medarbejdernes forventning om, at gruppen generelt vil have svært ved at anvende mobiltelefonerne. Han taler om, at gruppen ikke er *minded til at bruge IT teknologi*, hvorfor det vil give nogle problemer for sosu-medarbejderne at anvende mobiltelefonerne som et arbejdsredskab (Bilag 16: 30-45). I forhold til lederens egen forventninger, kan der spores en skepsis til teknologi, herunder de avancerede mobiltelefoner. Specielt

distriktschefen er skeptisk. Han siger blandt andet, at man fra IT afdelingens side sjældent hører om de negative historier om indførelsen af teknologi. Han mener i stedet man hører om:

... alle de der fortræffigheder der er omkring det. Og så indfører vi et nyt system, og så er alle problemer løst. Det er karikeret og groft sat op, men det er sådan, jeg lidt opfatter det. (Bilag 16: 42-45)

IT folk, de synes da garanteret, det er helt fantastisk. Jeg har det sådan, at jeg synes det er et godt arbejdsredskab, men man skal ikke overvurdere dens betydning, det synes jeg der er en tendens til. Både betydningen af, at det gør det lettere, men også betydningen af der er en masse penge i det. Det tror jeg simpelthen ikke. (Bilag 16: 390-395)

Det skal bemærkes, at Distriktschefen i ovenstående også giver udtryk for, at han forventer it-medarbejderne er mere positive end ham selv. Endvidere mener han også selv, at han: *tilhører den her lidt skeptiske gruppe af ledere, som ikke altid ser herligheden, når der kommer noget nyt.* Det vil altså sige der ikke har været afstemte forventninger i distriktsledelsesgruppen omkring, hvilke effekter man kunne forvente af teknologien. Et postulat, der underbygges af it-lederen:

... Min fornemmelse var, at der var faktisk mange af dem [sosu-medarbejderne] der ikke ville, herunder også lederen på området her, som dissiderede modarbejdede det, at få det implementeret. Der var ikke særlig stor ledelses opbakning til det. (Bilag 12: 127-131)

Endvidere nævner it-lederen, at i de distrikter, hvor man var vant til at arbejde med mobiltelefoner var man: *vældig positive og hurtige til at tage imod det*, mens det i andre distrikter: *ikke gik særlig godt* (Bilag 12: 409-426). Specialets teoretiske ramme bekræftes i nogen grad her. For det første, er der ifølge it-lederen forskel på, hvor hurtigt distrikterne adoptere mobiltelefonerne i deres arbejde. Denne forskel skyldes i høj grad, hvilken forventning og holdning distriktslederne havde til teknologien. Dvs. forventninger til teknologien har indflydelse på implementeringen, hvilket stemmer overens med Orlikowski & Gash. For det andet, er der i høj grad forskellige forståelser mellem it-medarbejderne og de skeptiske distriktsledere. It-lederen beskriver, hvordan disse divergerende forventninger resulterede i, at nogle ledere bevidst modarbejdede implementeringen. It-lederen begrundede denne forskel med: *at man fra ledelsens side ikke har sat sig helt og ordentligt ind i, hvad det her det er* (Bilag 12: 255-257). Distriktslederen begrundede det med, at it-folkene og nogle af de andre ledere: *overvurderer... betydningen af, at det [mobiltelefonen] gør det [arbejdet] lettere, men også betydningen af, der er en masse penge i det* (Bilag 16: 392-394). Der eksisterer altså meget forskellige forståelser/forventninger til mobiltelefonerne, både internt mellem distriktslederne, men også mellem it-folkene og distriktslederne.

Gruppenlederens havde i forhold til distriktschefen anderledes store forventninger til telefonerne:

Jamen, jeg syntes det var dejligt. Jeg glædede mig til det, fordi, det er altid spændende at lære noget nyt. Jeg havde da også en forestilling om, at det nok blev hurtigere... (Bilag 13: 247-249)

Selv er hun dog blevet en smule skuffet, da hun ikke synes planlægningen går hurtigere i forhold til det gamle system. Nogle af gruppelederne fungerer som systemadministratorer og superbrugere. Systemadministratorne spillede en stor rolle i implementeringen af telefonerne. Ifølge distriktschefen har de en mere positiv forventning til telefonerne end eksempelvis ham selv. Også it-lederen bekræfter at det i høj grad, var de gruppeledere der var systemadministratorer, der i sammenspil med superbrugerne bar projektet igennem (Bilag 12: 434-443; Bilag 16: 420-424).

I den øverste ledelse af ældreplejen var der ifølge it-lederen ikke fokus på implementeringen af mobiltelefonerne. Der foregik i stedet en magtkamp i forbindelse med kommunesammenlægningen, hvor ældrecheferne for hver kommune forsøgte at positionere sig i forhold til hinanden (Bilag 12: 469-488).

Overordnet set var der fra ledelsens side meget blandede forventninger til telefonerne. Nogle var meget skeptiske og følte ikke mobiltelefonerne kunne afføde de store forventninger, der var blandt dele af lederne og it-medarbejderne. Andre ledere, herunder særligt de gruppeledere der var systemadministratorer og de distriktsledere, hvor der allerede var mobiltelefoner, var mere positive. Dog eksisterede der en generel forventning (både på ledelsesniveau og i IT afdelingen) om, at sosu-medarbejderne som gruppe ville have svært ved at adoptere mobiltelefonerne i deres arbejde. Denne forventning skyldes ikke mindst, at man så sosu-medarbejderne som en gruppe, der ikke var IT minded og generelt havde det svært med teknologi. I forlængelse heraf, herskede der en forventning om, at sosu-medarbejderne ville være negative overfor mobiltelefonerne. Vi vil nu kigge på brugernes faktiske forventninger til mobiltelefonerne.

Brugerne: Blandt brugerne var der en udpræget negativ forventning til telefonerne. Nedenstående citater er et udpluk, af nogle af de forventninger sosu-medarbejderne gjorde sig:

Jamen, jeg tænkte nok, kan jeg finde ud af det, fordi jeg er ikke sådan særlig praktisk anlagt med hverken computere eller mobiltelefoner. Jeg var da nok en af dem der var lidt skeptiske over for det også. Men det kan jo ikke hjælpe noget, for sådan er det jo også bare. Så vi måtte jo bare klø på. (Bilag 15: l. 75-80)... vi havde en tavle førhen, hvor borgerne stod på og så stod vi og skrev på, hvem vi skulle til og hvad vi skulle. Det er da noget af en omvæltning og så lige pludselig skulle til at køre efter sådan en telefon. (Bilag 15: 68-72)

Jeg tænkte: "det kommer aldrig til at fungere"! Det er jo altid lige i starten, man er altid negativ over for noget nyt... (Bilag 14: 88-89)

Sosu-medarbejderne bekræfter altså, at de var negative, og at de var bekymret for, om de i det hele taget kunne finde ud af at bruge mobiltelefonerne.

4.2.3 Implementering

Processen

I Jammerbugt Kommune valgte man en implementeringsmodel, hvor systemleverandøren Zealand Care underviste ti superbrugere, som så skulle undervise de andre brugere. Det foregik i praksis ved, at superbrugerne afholdte kurser, som de enkelte grupper deltog i én gruppe ad gangen. De sosu-medarbejdere der stadig havde meget svært ved og/eller var meget forbeholdende over for at bruge telefonerne, blev tilbudt endnu et kursus. Beslutningen om at følge denne model blev taget af den øverste ledelse på ældreområdet (Bilag 17: 98-120, 261-265).

It-medarbejderne: I IT afdelingen forholdt man sig forholdsvis neutralt til oplæringsfasen. It-lederen havde ansvaret for at forhandle kontrakten hjem med leverandøren Zealand Care. En del af denne kontrakt indebar, at Zealand Care skulle undervise superbrugerne i at betjene telefonerne (Bilag 12: 452-454). Ellers stod IT afdelingen som tidligere nævnt for den tekniske del og havde som sådan ikke nogle aktier i selve oplæringen af sosu-medarbejderne. Alligevel gives der i IT afdelingen udtryk for, at oplæringen af brugerne ikke foregik optimalt. It-medarbejderen omtaler oplæringsmodellen som den *billige løsning*. Løsningen gav den videre implementering en *svær start*, da de superbrugere: *der lige er blevet uddannet, måske ikke er de bedste til at undervise*. Konsekvensen heraf blev ifølge den ene af it-medarbejderne at mange af brugerne, *de følte egentligt ikke de havde lært noget*, hvorfor han også har anbefalet ældreledelsen at gøre det anderledes, når brugerne skal oplæres i nye telefoner (Bilag 17: 101-133).

Ledere: I den udegruppe vi talte med var der store problemer. Det skyldtes, at de stod uden distriktsleder midt i implementeringsprocessen. Der var derfor ikke nogen distriktsleder til at tage hånd om oplæringen og resultatet blev, at superbrugerne først kom på kursus længere inde i forløbet end i de andre distrikter. Efter man fik ny distriktschef igangsatte man en række initiativer for at kompensere for den manglende oplæring. Man indførte administrationstid i overgangsperioden, så samtlige sosu-medarbejdere fik tyve minutter afsat hver dag. Denne administrationstid indbefattede tid til at registrere start-stop-godkend og skrive i borgernes journaler (Bilag 13: 74-130, 138-174). Det andet initiativ var, at man indgik et samarbejde med en sosu-medarbejder fra et andet distrikt, som havde *flair for IT* og derfor kunne undervise sosu-medarbejderne. Denne undervisning foregik gruppevis. I den sammenhæng udarbejdede man en manual for, hvordan sosu-medarbejderne skal bruge telefonen.

Endelig tog systemadministratoren i distriktet initiativ til at få uddannet nogle superbrugere, som skulle give sosu-medarbejderne sidemandsoplæring. Der er dog blandt lederne en vis enighed om, at oplæringen af brugerne ikke var tilstrækkelig. Der nævnes blandt andet, at det ikke var optimalt, at undervisningen foregik en eftermiddag på arbejdspladsen og det ikke var en fremmed der underviste (Bilag 13: 165-169; Bilag 16: 79-97, 432-432).

Forløbet med implementeringen foregik i etaper. I første etape brugte sosu-medarbejderne udelukkende telefonen til kommunikation og de kørte stadig efter papirkørelister. I anden etape blev de sidemandsoplært i at *finde kørelisten på telefonen og trykke start-stop-godkend*. I den periode havde de dog stadig papirkørelister med på ruten. Der gik over et halvt år, hvor det foregik på den måde. Herefter besluttede ledelsen at brugerne skulle begynde at køre efter telefonen. Endvidere begyndte de så småt at blive sidemandsoplært i at bruge telefonen til at dokumentere. Dette påbegyndte man for ca. et halvt år siden (Bilag 13: l. 149-161). I forbindelse med den gradvise adoption af mobiltelefonen, forsøgte man fra ledelsens side samtidigt at holdningsbearbejde sosu-medarbejdernes tilgang til telefonen. Filosofien bag denne metode var, at man gradvist ville udvide sosu-medarbejdernes kompetencer, så man gradvist også ændrede deres psykologiske indstilling til at anvende mobiltelefonen (Bilag 16: 53-63).

I forhold til det tidsmæssige var man i IT afdelingen meget uforstående over for, hvor lang tid der gik før man begyndte at anvende telefonerne regelmæssigt. It-lederen siger eksempelvis:

Jamen det varede over et år inden de fik det her implementeret. Det var helt håbløst. Der havde vi jo lavet uddannelsesplanlægning, eller de havde været på uddannelse og alt muligt, og så skal til at implementere det året efter. Det kan man jo ikke huske. Så alt det man fik lavet deroppe det var forfra og det dur jo ikke vel. Hvis man kommer på uddannelse i et system, så skal man også i gang med det dagen efter man har været på uddannelse i det og ikke et år efter. (Bilag 12: 423-433)

It-lederen udtrykker her en holdning til implementeringen, som er væsentlig anderledes end den filosofi, der var dominerende blandt lederne. I stedet for at man tager det i etaper, som man gjorde, burde man ifølge IT lederen, have taget telefonerne i anvendelse fra start af, mens sosu-medarbejderne stadig kunne huske det lærte. I forlængelse heraf fortæller en af it-medarbejderne, at det fra topledelsen i ældreplejen blev forventet at mobiltelefonerne ville være i anvendelse inden for en måned (Bilag 17: 282-283). Distriktslederen er enig i at det har taget for lang tid, men mener ikke det var realistisk at gøre det hurtigere med de ressourcer, der var til rådighed:

Det er urealistisk, når det bliver lagt op. Det kan man jo se. Det er ikke noget jeg tager ud af den blå luft. Jeg kan jo se, at vi har en stor gruppeprocent som har svært ved det her. Jeg

kan se det tager lang tid at implementere. Jeg kan se, når vi starter implementeringsfasen, så snakker vi altid sidemandsoplæring og ... så skal de helst foregå over en nat og så skal alle kunne den. Jeg kan se de ting der ligger bag det, det forarbejde der er der, og det er ikke et spørgsmål om ond vilje, det er et spørgsmål om ressourcer, har vi tid og har vi mulighed for det. Og ingen af delene er der i den her verden. (Bilag 16: 405-416)

Det er meget forskellige forståelser til implementeringsprocessen, der her kommer til udtryk. Distriktschefen mener, at forventningerne fra topledelsen og herunder it-lederen har været urealistisk set i forhold til de ressourcer, der har været afsat og set i forhold til sosu-medarbejdernes teknologiske parathed. På den anden side, mener IT afdelingen, at implementeringen er foregået alt for langsomt. De forstår ikke simpelthen ikke, hvorfor man ikke bare er gået i gang med at bruge telefonerne. Forskellen i de to forståelser viser, at der er stor forskel i topledelsens og distriktslederens forståelsesrammer.

Brugere: Sosu-medarbejderne oplevede oplæringen som værende meget ustruktureret og forvirrende. Der var ikke var afsat tid til oplæringen, hvorfor det blev *ti minutter her og ti minutter en anden dag*. Meget af det brugerne benyttede telefonerne til var derfor selvlært. En anden ulempe ved sidemandsoplæringen var ifølge brugerne, at ikke alle fik de samme oplysninger. Fordelen ved metoden beskrives som, at man: *altid lige kan gribe fat i én, der har været på kursus* (Bilag 14: 20-22, 36-37; Bilag 15: 42-43, 121-131).

I forhold til det tidsmæssige beskriver en af brugerne i nedenstående, hvordan hun oplevede forløbet:

... vi kørte længe, hvor vi havde både telefonen og kørelister. Vi havde en mild overgang i det, vil jeg sige. Det var ikke sådan, det blev presset ned over os og sagt: "nu skal I!". Ej, jeg synes den var mild. Vi kørte sådan længe inden vi fik at vide: "ej, nu må I vist godt nok til og i gang med at bruge dem". Så sagde vi, at det kunne vi jo egentligt også godt, men det var bare behageligt det andet. (Bilag 14: 235-345)

Brugerne føler sig altså langt fra presset til at bruge mobiltelefonerne, hvilket er i overensstemmelse med den tilgang til implementeringen, som distriktschefen og gruppelederen havde. De betegner således overgangen som *mild* og fortæller at ledelsen godt viste: *at det kunne de ikke lære fra den ene dag til anden* (Bilag 15: 174-175).

Selvom brugerne mente overgangen var mild har de stadig den opfattelse, at beslutningen om indførelsen af mobiltelefonerne blev taget henover hovedet på dem. De siger således: *Vi fik at vide, at vi skal have dem her. Det er jeres redskab, færdigt arbejde! Der blev vi jo ikke spurgt* (Bilag 14: 140-142). En anden bruger har samme opfattelse: *Det var jo ikke sådan, at vi kunne sige: nej, det vil vi ikke. Det var jo en beslutning de havde taget* (Bilag 15: 143-144). Af samme årsag var brugerne udmærket tilfredse med, at selve implementeringsprocessen foregik på deres præmisser. Den ene bruger siger

eksempelvis til spørgsmålet, om hun kunne have tænkt sig det gik anderledes: *Nej, jeg synes det var fint nok. Det var på en måde, så man selv havde medbestemmelse. Så følte man da, at man havde lidt at skulle have sagt* (Bilag 14: l. 249-251). Dette er en klar indikation på, at det var vigtigt for brugerne, at de følte, de havde medbestemmelse.

Opsummering

Tabel 4.2: Jammerbugt Kommune - Opsummering af aktørernes forståelser i forhold til de tre temaer

	<i>It-medarbejderne</i>	<i>Lederne</i>	<i>Brugerne</i>
Dagligdagsbrug	Synes mobiltelefonerne er en fordel i hjemmeplejen, men tror ikke brugerne er særlig begejstret for dem. Har meget fokus på de tekniske funktioner. Ser ingen væsentlige problemer i tidsregistreringerne	Synes generelt telefonerne er en fordel i det daglige arbejde, både for dem selv og for sosu-medarbejderne. Er ikke ensidigt begejstret for tidsregistreringerne.	Har et ambivalent syn på telefonerne i arbejdet: På den ene side er glade de for muligheden for at kommunikere med hinanden. På den anden side er de utilfredse med at skulle tidsregistrere, som de opfatter som en stressfaktor. Synes det er nemmere at køre med papikørelister.
Strategi	Ser formålet med anskaffelsen som værende dokumentation, effektivisering og en del af en naturlig udvikling. Synes ikke man har gjort nok for at udnytte effektiviseringspotentialet. Synes man bør afskaffe morgenmødet. Forventede brugerne ville være skeptiske overfor mobiltelefonerne. Giver udtryk for, at flere af lederne var skeptiske overfor telefonerne	Ser formålet med anskaffelsen som værende kontrol, effektivisering og en del af en naturlig udvikling. Tror ikke på at man kan opnå de store effektiviseringsgevinster ved mobiltelefonerne. Synes ikke man bør afskaffe morgenmødet. Forventede brugerne ville være skeptiske overfor mobiltelefonerne. Synes der er for høje forventninger til mobiltelefonerne	Ser formålet med anskaffelsen som værende kontrol, effektivisering og en del af en naturlig udvikling. Forbinder tidsregistreringerne med overvågning og mistillid. Synes ikke man bør afskaffe morgenmødet. Var skeptiske overfor mobiltelefonerne i begyndelsen.
Implementering	Synes der var for lidt oplæring af sosu-medarbejderne i mobiltelefonerne. Synes der gik for lang tid inden mobiltelefonerne blev taget i anvendelse. Mente telefonerne skulle tages i anvendelse med det samme. Synes der manglede lederskab i implementeringsfasen.	Synes der var for lidt oplæring af sosu-medarbejderne i mobiltelefonerne Mente telefonerne skulle tages i anvendelse gradvist. Mente det var urealistisk at tage mobiltelefonerne i anvendelse hurtigere end det var tilfældet.	Synes de fik for lidt oplæring i mobiltelefonerne. Følte sig ikke presset til at tage telefonerne i anvendelse. Tværtimod beskriver de overgangen som meget mild. Følte det var en top-down beslutning, hvorfor det var dejligt at have medbestemmelse i selve implementeringsfasen.

4.2.4 Meningsskabelse: forskelle og ligheder i de to cases

Meningsskabelse blandt brugerne

I ovenstående identificeres der nogle meget interessante forskelle blandt gruppernes forståelser af mobiltelefonerne. Forskellen viste nogle klare tendenser til, at meningsskabelsen relaterer sig til aktørens position. En tendens der harmonerer med den teoretiske ramme.

Blandt brugerne i Jammerbugt Kommune blev mobiltelefonerne fra start forstået som værende et forstyrrende element i hverdagen. Teoretisk kan man tale om, at sosu-medarbejderne befandt sig i et ”psykologisk fængsel”, hvor de havde svært ved at komme ud af de eksisterende rammer. Dette understeges af, at sosu-medarbejderne i starten – og i en vis grad stadigvæk – fokuserede på mobiltelefonerne som et problem frem for en mulighed. Der var således ingen af brugerne der forventede, at mobiltelefonerne ville gøre deres arbejde nemmere, eller ville give dem mulighed for, at give borgerne en bedre service. Brugerne udtrykte for det andet en negativ forventning om, at de: *ikke kunne finde ud af at bruge telefonerne*. Weick argumenterer for, at meningsskabelse er en aktiv proces. Dette var også tilfældet i Jammerbugt Kommune, hvor den negative meningsskabelse til telefonerne blev forstærket af en aktiv italesættelse. Formålene med mobiltelefonerne blev italesat af brugerne med nøgleord som *kontrol* og *overvågning*. I forlængelse heraf gav lit-ederen udtryk for, at man fra brugernes side udelukkende fokuserede på de tekniske problemer. Igen et tegn på, at sosu-medarbejderne havde konstrueret en fælles identitet, hvor man modsatte sig forandringen. Et tredje eksempel på, at sosu-medarbejderne havde svært ved at *reframe*, var i forhold til anvendelsen. Der var således en generel tendens til, at sosu-medarbejderne vægtede ulemperne ved mobiltelefonerne frem for fordelene. Endvidere var brugerne yderst positive i deres italesættelse af det gamle system. Eksempelvis siger en af brugerne: *Vi kan nemmere læse på et stykke papir. Så tager man det bare fra en ende af og så dut, dut, dut.* (Bilag 15: 182-186). Også den anden bruger mener, at telefonerne ofte er besværlige. Hun siger blandt andet: *Vi brokker os over dem hele tiden*, og selvom begge brugere synes telefonerne fungerer udmærket, ville de stadig hellere køre efter en papirkøreliste (Bilag 14: 46-53, 310). Sammenholdt med Aalborg Kommune er brugerne i Jammerbugt Kommune altså generelt mere negative i deres forståelse af mobiltelefonerne. Det er i den sammenhæng særdeles interessant hvilke forskelle i de to kommuner, der kan være årsag til denne forskellighed.

En af de væsentligste forskelle hænger sammen med anvendelsen. I Jammerbugt Kommune tidsregistrerer brugerne når de går ind til borgerne. Det gør man ikke i Aalborg Kommune. På den baggrund gav brugerne i Jammerbugt Kommune i højere grad udtryk for, at de følte sig overvåget og stresset ved brugen af mobiltelefonerne. Det er i den sammenhæng bemærkelsesværdigt, at en af

brugerne giver udtryk for, at i forbindelse med at man i Aalborg forsøgte sig med tidsregistrering, følte hun sig også stresset, hvilket tidsregistreringen var den direkte årsag til. Der hersker således ingen tvivl om, at tidsregistreringen har været en medvirkende faktor til, at mobiltelefonerne forstås mere positivt blandt brugerne i Aalborg Kommune end brugerne i Jammerbugt Kommune.

En anden væsentlig forskel mellem case-kommunerne var oplæringen. I Aalborg Kommune blev alle sosu-medarbejderne undervist af dels professionelle undervisere, dels undervisere fra egne rækker herunder superbrugere og deltagere i pilotprojektet. Undervisningen foregik på Handelsskolen og alle brugerne gennemgik samme forløb og fik de samme informationer. Ifølge Jepper Agger Nielsen var det generelle billede på landplan, at man havde anvendt denne model, hvor brugerne oplæres af eksterne undervisere. Han nævner desuden, at denne måde at tilrettelægge undervisningen på også er en af MobileCare projektets anbefalinger (Bilag 19: 785-789). I Jammerbugt Kommune valgte man en helt anden model. Her var kun få superbrugere på kursus hos systemleverandøren. Superbrugerne stod herefter for oplæringen, som foregik internt i de enkelte hjemmeplejegrupper. Oplæringen foregik på arbejdspladsen og var generelt meget ustruktureret. Dette har uden tvivl haft en afsmittende effekt på brugernes forståelse. En bruger fra Jammerbugt Kommune gav således udtryk for, at hun fandt oplæringen utilstrækkelig og ønskede i stedet, at alle brugerne gennemgik et ensrettet forløb, så alle fik samme oplæring og de samme informationer.

Endelig var der den store forskel mellem case-kommunerne, at brugerne i Jammerbugt havde en lang tilvænningsperiode på et halvt år, hvor man kun brugte få funktioner og stadig kørte med papirkørelister. Årsagen hertil var, at man fra ledelsens side ønskede at integrere telefonerne gradvist. Samme filosofi havde man i Aalborg, men her påbegyndte man at anvende PDA'ens funktioner langt hurtigere, og PDA'en blev dermed adopteret i arbejdet næsten fra begyndelse. Ifølge Weick er meningskabelse en aktiv proces, hvorfor betydningen kan være at mobiltelefonen i Jammerbugt fortsatte med at være *ny* og brugerne ændrede derfor ikke forståelse, da de kun i begrænset omfang anvendte telefonerne i arbejdet.

Meningskabelse blandt lederne

Meningskabelsen blandt lederne i Jammerbugt Kommune er opsigtsvækkende set i lyset af vores teoretiske forståelse. I ledelsen er der således konstrueret en forståelse af mobiltelefonen, som er relativt skeptisk. Den generelle holdning er her, at formålet og forventningerne om store effektiviseringsgevinster er urealistiske, hvorfor holdningen også er, at telefonen ikke tilfører den store værdi til hjemmeplejen. På den anden side har ledelsen også en forståelse for, at det kan være nødvendigt at dokumentere ydelserne til borgerne. Der kan på den baggrund identificeres en

ambivalent forståelse af mobiltelefonerne. Det er dog klarest den skeptiske forståelse, der kommer til udtryk. At der er forskellige forståelser internt i ledelsen kommer også til udtryk i det empiriske materiale. Distriktschefen taler i den forbindelse om, at han var en af de mere skeptiske ledere, og at der var andre i ledelsesgruppen, der var mere positive. Til den mere positive gruppe tilhører også IT afdelingen. Det opsigtsvækkende i forhold til Orlikowski & Gash er, at ledelsen *ikke* kan betragtes som en samlet gruppe med ens forståelser. I ledelsen eksisterer der i stedet divergerende forståelser. En anden opsigtsvækkende observation er, at ledelsen langt fra tager det strategiske standpunkt. Denne observation hænger uløseligt sammen med, at specielt ledelsen har et ansvar, overfor både sosu-medarbejderne og overfor topledelsen. Forståelsesrammen for topledelsen er af strategisk karakter, dvs. forventningen er her, at mobiltelefonerne skal tages i brug omgående for at skabe de ønskede effektiviseringer jf. afsnit 4.2.2. Distriktschefen som er længere nede i hierarkiet deler ikke denne opfattelse. For ham er det ikke så enkelt. I forløbet oplevede han nogle helt andre vilkår og stødte på udfordringer i forhold til sosu-medarbejdernes IT kompetencer og brugernes negative forventninger, som der skulle tages højde for, før mobiltelefonerne kunne tages i brug. I Aalborg var lederne anderledes optimistiske og havde en positiv forventning til PDA'erne. De forskellige forståelser var i Aalborg langt fra så dominerende som i Jammerbugt. Specielt påfaldende er forskellen mellem distriktschefen i Jammerbugt og områdechefen i Aalborg. I Jammerbugt var distriktschefen generelt skeptisk over for teknologi, i Aalborg gav områdechefen udtryk for, *at man altid skal være på forkant med det nyeste nye* (Bilag 11: 526-527). I den sammenhæng kunne det være interessant, at se på den teknologiske modenhed i de to case-kommuner. At fastslå modenheden ud fra det empiriske materiale er ikke muligt, men det kan argumenteres for, at Aalborg som bryster sig af, at være den førende digitaliseringskommune i Nordjylland, er mere moden når det gælder digitalisering (Bilag 19: 580-583). Ambitionen om, at være den førende kommune på IT området kan være en forklaring på, at lederne simpelthen er mere indstillet på digitalisering og derfor mere positive end i Jammerbugt.

Meningsskabelse blandt it-medarbejderne

I Orlikowski og Gash's inddeling af grupperne relaterede it-medarbejderens forventninger sig ofte til teknologiens funktioner. Den ene it-medarbejders forståelse faldt i den sammenhæng i forlængelse af Orlikowski & Gash's typiske it-medarbejder. For ham var det mobiltelefonernes funktioner der var det væsentligste. It-lederen skilte sig i relation til ovenstående ud fra den typiske it-medarbejder. It-lederen havde i høj grad en strategisk forståelse af mobiltelefonerne, hvor han ikke kun koncentrerede sig om at telefonerne virkede, men også den sammenhæng, de indgik i. It-lederen var også den eneste, der udtrykte frustration over, at man ikke udnyttede effektiviseringsrationalet, som var forbundet med telefonerne herunder morgenmødet. It-lederens forståelse falder altså uden for Orlikowski & Gash

forståelse af en it-medarbejder. Som forklaring kan i stedet henvises til Luftmann 2004, som argumenterer for, at der i takt med den teknologiske udvikling, vokser et behov for, at it-lederen også skal besidde strategiske og administrative færdigheder og kunne integrere IT med forretningsstrategien. Denne dimension er ikke med i Orlokowski & Gash forståelse af en it-medarbejder, hvilket især han henføres til, at Orlokowski & Gash's studie er tilbage fra 1993, hvor IT som hovedregel ikke indgik i organisationers forretningsstrategi. En anden forklaring på, at it-lederen er mere strategisk i sin tilgang end distriktschefen og gruppelederen er hans organisatoriske placering. It-lederen er organisatorisk langt fra sosu-medarbejderne og har derfor svært ved at forstå den kultur, som er konstrueret i sosu-medarbejdernes arbejdspraksis. Sosu-medarbejderne vægter det sociale ved morgenmødet og det at møde på sin arbejdsplads. It-lederen overvejer ikke disse aspekter, men har i stedet fokus på, at sosu-medarbejderne kan få alle informationer på deres mobiltelefoner, hvorfor der ikke er nogen grund til at holde morgenmøde. Det er i relation hertil lettere for it-lederen end lederne i hjemmeplejen at argumenterer for at afskaffe morgenmødet, når han ikke er en del af sosu-medarbejdernes hverdag. En tredje årsag til, at it-lederen har en anden forståelse end lederne i hjemmeplejen kan igen henføres til hans organisatoriske placering. Som it-leder er han leder for en hel stabsfunktion, dvs. organisatorisk er han højere i hierarkiet end eks. distriktschefen og må derfor regnes for en del af topledelsen i Jammerbugt Kommune. It-lederen har derfor en anden forståelsesramme end mellemlederne i hjemmeplejen. Hvis man sammenligner med Aalborg Kommune er det et lignende mønster, der gør sig gældende. Her var det også implementeringslederen fra IT afdelingen, der havde den mest strategiske forståelse af PDA'erne sammen med områdechefen.

Ud fra ovenstående kan der udledes to væsentlige pointer i forhold til Orlokowski & Gash. For det første bekræfter det empiriske materiale, at der er forskel på forståelserne mellem de tre grupper. Især er det en tendens, at IT afdelingen har andre forståelsesrammer end lederne og brugerne i Jammerbugt Kommune. For det andet afkræftes teorien i forhold til, at der i grupperne er en fælles forståelse. Den organisatoriske virkelighed er således anderledes end teorien: Ledere er ikke bare ledere og it-medarbejdere er ikke bare it-medarbejdere. Dette kommer tydeligst til udtryk i Jammerbugt Kommune, hvor der er store forskelle mellem på den ene side IT lederen og på den anden side ledelsens og brugernes forståelser. Dette er et aspekt som Orlikowski og Gash ikke inddrager i deres teori. De opererer med grupperne som samlet enheder. Vores empiriske materiale viser, at dette langt fra er tilfældet. I ledelsesgruppen er der divergerende holdninger, og det er langt fra de strategiske overvejelser som altid er dominerende. I stedet hersker der forskellige holdninger, men med en tendens til, at it-ledere og implementeringsledere ofte har endda mere strategiske forståelser end lederne. I både Aalborg og Jammerbugt er det henholdsvis implementeringslederen og it-lederen

der taler kraftigst for afskaffelse af morgenmødet. En dimension Orlikowski & Gash ikke inddrager, er, at der er forskellige niveauer internt i grupperne, hvorfor der også vil være forskellige forståelser internt i grupperne. Særligt blandt lederne er dette tilfældet. En anden dimension som ikke er med er, at IT afdelingen ikke kun er en afdeling, som har ansvaret for driften af IT. Den overordnede tendens er, at IT afdelingen i stigende grad har fået et strategisk ansvar for at administrere og indkøbe teknologi, med det formål at skabe en fælles IT arkitektur og dermed reducere omkostninger og effektivisere arbejdsgange (Ross, 2003).

4.2.5 Konsekvenser af forskellige forståelser

Der kan på baggrund af ovenstående analyse konstateres, at der kan identificeres forskellige forståelser af mobiltelefonerne i Jammerbugt Kommune. Til alle tre temaer kunne der spores forskellige forståelser til mobiltelefonerne. Det overraskende i forhold til den teoretiske ramme var, at der ikke var de store forskelle mellem brugerne og lederne, som i flere tilfælde delte den samme forståelse til mobiltelefonerne. Forskellene i forståelserne bestod nærmere imellem IT afdelingen (specielt IT lederen) på den ene side og brugerne og ledere på den anden side. Især i relation til formål, forventninger og implementeringen var der fundamentale forskelle i forståelsen mellem IT afdelingen og de to andre grupper.

Det område, hvor meningsskabelsen havde en direkte effekt på implementeringen var i relation til formålet om at skabe effektivisering. På dette område eksisterede der blandt brugerne en klar holdning om, at man under ingen omstændigheder ville acceptere at køre direkte ud til borgerne og dermed afskaffe morgenmødet. Gruppelederen og distriktschefen delte denne opfattelse, selvom effektivisering var formålet højere oppe i hierarkiet. Teoretisk er ovenstående forståelser opsigtsvækkende. Det bekræfter teorien i, at modstand og forskellige forståelser i den grad har betydning for implementeringen. Brugere har således gennem massiv modstand fået gennemtruffet, med ledelsens opbakning, at man stadig mødte ind om morgenen og man ikke tog telefonerne med hjem. Den anden iagttagelse er, at stik imod vores teoretiske forforståelser, så følger lederne ikke det strategiske standpunkt, som i dette tilfælde er effektivisering. Det er i stedet it-lederen, der advokerer for, at man burde have udnyttet effektiviseringsrationalet bedre. Konsekvensen er identisk med forløbet i Aalborg. Her var det ligeledes tilfældet, at massiv modstand fra sosu-medarbejderne resulterede i, at man fra kommunens side droppede at afskaffe morgenmødet. Dette er endnu en bekræftelse af, at forskellige forståelser og modstand mod forandring har en betydning for implementering af mobil teknologi. Jeppe Agger Nielsen beretter i den sammenhæng, at det ikke er alle kommuner der har bevaret morgenmødet. På landsplan har ca. 20 % af kommunerne afskaffet

morgenmødet for at udnytte effektiviseringspotentialen ved PDA'en fuldt ud. I disse kommuner var det karakteristisk, at ledelsens dagsorden var, at man kun ville indføre PDA'erne, hvis det affødte effektiviseringsgevinster (Bilag 19: 191-198, 482-486).

Et andet formål, hvor meningsskabelsen på sigt har fået indflydelse på implementeringen, var formålet om at dokumentere sosu-medarbejdernes arbejde for derigennem at være sikker på, at borgerne får den service, som de har krav på. I IT afdelingen så man ingen problem i dokumentationen, tværtom så man det som en gevinst, at man nu ville få styr på dokumentationen på området. Brugerne havde en helt anden forståelse, som i vid ustrækning hang sammen med deres daglige brug af telefonen. De udtrykte stor frustration over at start-stop-godkend funktionen, som dels var et stressmoment i hverdagen, dels tolkede brugerne det som værende kontrol af deres arbejde. Lederne var overordnede enige i denne tolkning, selvom de også så fordele ved dokumentationen. Brugernes massive modstand mod dokumentationen og ledernes forståelse heraf har ført til, at man i kommunen påbegynder et nyt projekt, hvor det overordnede formål er mindre dokumentation og mere ansvar til borgerne. Forløbet er her ikke identisk med det i Aalborg, men der er alligevel klare sammenligningspunkter. I Aalborg forsøgte man sig i nogle enkelte forsøgsgrupper med at foretage tidsregistreringer som i Jammerbugt. Dette forsøg blev dog droppet efter nogle uger, da tidsregistreringerne blev mødt med massiv modstand fra sosu-medarbejderne.

Udover formålene spillede forskellige forventninger også en rolle ikke mindst i forhold til implementeringen. Igen kan der identificeres modsatte forventninger mellem IT afdelingen og lederne i tilgangen til implementeringen. Godt nok havde man en fælles forventning om, at implementeringen ville blive problematisk qua sosu-medarbejdernes IT kompetencer, men man var meget uenige om tilgangen til implementeringen. Lederne ønskede ikke at presse brugerne, hvorfor man valgte at give brugerne god tid til at adoptere mobiltelefonerne i arbejdet gradvist. I IT afdelingen var man modsat chokeret over, hvor lang tid denne proces varede, og man forstod ikke, hvorfor sosu-medarbejderne ikke benyttede samtlige funktioner fra start. Det er ikke formålet i nærværende studie at vurdere, om implementeringsprocessen var lang eller kort, men det kan konstateres, at man i IT afdelingen havde en forståelse af, at processen var alt for lang. Hertil kommer, at brugerne kendte til andre grupper, hvor man stadig ikke benyttede mobiltelefonerne. IT afdelingen havde i den sammenhæng et indtryk af, at sosu-medarbejderne ikke benyttede mobiltelefonerne særlig meget. Disse udsagn sammenholdt med MobileCare projektet, hvor man vurderer, at investeringer i mobile it-løsninger kan tilbagebetales indenfor et år, giver et billede af, at implementeringen af mobiletelefonerne i Jammerbugt Kommune ikke har været optimal, set fra et økonomisk perspektiv. En

væsentlig årsag hertil ser ud til at være de forskellige forståelser og forventninger, der har været til mobiltelefonernes formål og implementering. Disse forståelser bærer generelt præg af, at lederne og brugerne i nogen grad deler forståelser, som overvejende har været skeptiske. Desuden er det tydeligt, at man i ledelsesgruppen har været uenige om formålet, hvorfor det nemt kan tænkes – hvilket distriktschefen og IT afdelingen også antyder – at implementeringen i andre distrikter, hvor man havde mere erfaring og var mere positiv, foregik væsentlig hurtigere. De forskellige forståelser blandt lederne har altså affødt en situation, hvor mobiltelefonerne er fuldt implementeret i de dele af kommunen, hvor man er begejstret og har positive forventninger, mens man i andre dele af kommunen først fornyeligt er begyndt at anvende telefonerne regelmæssigt. Alt i alt tegner der sig et generelt billede af en forvirrende implementeringsproces: Ledelsen var fra start uenige om formålet med mobiltelefonerne, der herskede store forskelle i forventningerne og oplæringen af sosu-medarbejderne var lang og mangelfuld. De mange divergerende forståelser om specielt formålene understreges af, at der er ingen, der ved eller interesserer sig for, hvilke effekter mobiltelefonerne har affødt, hverken i forhold til økonomiske- eller kvalitetsmæssigekriterier. Der er således ikke foretaget evalueringer eller tilfredshedsundersøgelser, som man har gjort i Aalborg Kommune. Situation er på dette punkt signifikant anderledes i Aalborg Kommune. Her var det en fælles indsats fra IT afdelingen og ledelsen, der betød en mere veltilrettelagt implementeringsindsats. Af samme grund varede det betydelig kortere tid, før mobiltelefonerne blev taget i anvendelse.

4.3 Ledelsesmæssige udfordringer

Ovenstående analyse af de to case-kommuner viser nogle klare tendenser til, at implementeringsprocessen i Aalborg Kommune er forløbet bedre end i Jammerbugt Kommune. I Aalborg er lederne og brugerne mere begejstret for de mobile it-løsninger, implementeringsprocessen gik hurtigere og der er en generel afstemthed mellem niveauerne i forhold til forståelse af formålet med mobiltelefonen. Spørgsmålet der trænger sig på er, hvorfor er der forskelle kommunerne imellem? I begge kommuner havde man samme formål: Implementering af mobile it-løsninger i hjemmeplejen. Gruppen man ville implementere de mobile it-løsninger i, var ens i de to case-kommuner med hensyn til uddannelsesbaggrund, arbejdsopgaver og må på den baggrund formodes at have samme evner inden for IT. Årsagen til forskelligheden ser derfor ud til findes i de metoder, man har benyttet. I det følgende diskuteres de mest fremtrædende punkter i forhold til den ledelsesmæssige håndtering af implementeringen i de to case-kommuner.

Forberedelse – strategi og uddannelse

En afgørende faktor i sammenligningen af de to case-kommuner er forskellene i forberedelsen til implementeringen. I Aalborg Kommune havde man en klar strategi for, hvordan man ville håndtere implementeringen. Man var således yderst bevidst om, at størstedelen af brugerne ikke var vant til at benytte IT. På den baggrund sammensatte man et implementeringsforløb, hvor netop holdningsbearbejdelse var i centrum. Først og fremmest indgik man et samarbejde med et analyseinstitut til at afdække de problemstillinger, der var forbundet med at benytte PDA'er i hjemmeplejen. Herefter gav man fælles undervisning af professionelle undervisere på Aalborg Handelsskole, og man udarbejdede materiale der viste, hvordan det var en fordel for sosu-medarbejderne at anvende PDA'erne i deres arbejde (Bilag 6: 41-50). Resultatet af denne indsats blev, at man fik aflivet en række myter om telefonerne, hvilket også kommer til udtryk i forhold til, at brugerne generelt er mere positive i forhold til telefonerne end i Jammerbugt Kommune. Det skal dog pointeres, at finansieringen af PDA'erne og undervisningsforløbet ikke var ens i de to kommuner, hvor Aalborg Kommune ansøgte og fik tildelt midler til at gennemføre MobileCare-projektet.

I Jammerbugt Kommune havde ledelsen ligeledes en forventning om, at sosu-medarbejderne ville være skeptiske overfor mobiltelefonerne, men man tilrettelagde ikke indsatsen herefter. Kommunen prioriterede således ikke ressourcerne til at sammensætte et ensartet uddannelsesforløb for sosu-medarbejderne. I stedet oplevede sosu-medarbejderne uddannelsesforløbet som forvirrende og utilstrækkeligt, ligesom brugerne heller ikke blev oplyst om fordelene ved at benytte mobiltelefonerne i deres arbejde. I stedet trak man lokalt implementeringen i langdrag ud fra den filosofi, at brugerne gradvist ville adoptere mobiltelefonerne. Eksemplet fra Jammerbugt er et tydelig eksempel på, at det som Mintzberg & Waters (1985) betegner, som planned strategi ikke er tilstrækkeligt. Det er hvordan strategien udføres (realized strategi), der er det centrale (Mintzberg & Waters, 1985: 269-272).

Grundig forberedelse af hvilke problemstillinger, der er forbundet med indførelsen af mobile it-løsninger, samt en strategi for, hvordan forløbet skal tilrettelægges mht. uddannelse og holdningsbearbejdelse, var således i Aalborg Kommune en forudsætning for, at få afstemt forståelserne mellem niveauerne. I implementeringen af mobiltelefonerne argumenterer vi for, at grundig forberedelse og udarbejdelsen af en strategi for dels, hvordan brugerne skal uddannes, dels hvordan teknologien italesættes, er grundlæggende punkter for, at brugerne bliver i stand til at *reframe* deres holdninger til mobiltelefonerne.

Afstemte forventninger i ledelsen

Tidligere i analysen observerede vi, at de enkelte grupper langt fra er homogene størrelser. I grupperne er der lokaliseret flere modsatrettede forventninger og holdninger. Især i blandt lederne er dette af stor betydning for implementeringsindsatsen. I Jammerbugt Kommune skal den manglende uddannelse og prioritering heraf også ses i lyset af, at ledelsen i Jammerbugt var enormt splittede i forhold til formålet og forventningen til mobiltelefonerne. Kommunesammenlægningen var en del af denne problemstilling, blandt andet fordi den resulterede i interne magtkampe mellem ældrecheferne i de fire sammenlægningskommuner, hvorfor spørgsmålet om implementeringen af mobiltelefonerne trådte i baggrunden. Endvidere var der – som tidligere beskrevet – blandt ledelsen endda meget store forskelle i forventningen til mobiltelefonerne. It-lederen fortalte i den forbindelse, at han oplevede at nogle ledere på området *decideret modarbejdede implementeringen*, hvor han sommetider var i tvivl om, hvorvidt nogle ledere var medspillere eller modspillere (Bilag 12: 127-131, 532).

I relation hertil var der i højere grad afstemte forventninger i Aalborg Kommune blandt lederne både vertikalt og horisontalt, dvs. hele vejen igennem ledelseshierarkiet var der afstemte forventninger i forhold til formålet. Endvidere var der en klar ansvarsfordeling, hvor det var primært gruppelederens opgave at få implementeret PDA'erne, men med den nødvendige ledelsesmæssige opbakning højere i hierarkiet til at opnå en gennemslagskraft over for brugerne. Samtidigt var it-afsnittet i høj grad inddraget i implementeringsindsatsen, hvilket betød, at IT-afsnittet havde en dobbeltfunktion som både administrator og ansvarshavende for det tekniske. I og med it-afsnittet var inddraget i implementeringen skabte det en mere fælles forståelse mellem ledelsen og it-medarbejderne, som gensidigt påvirkede hinanden. I Jammerbugt er it-afdelingen en særskilt funktion og derfor ikke lokaliserede i Social- og Sundhedsforvaltningen. IT afdelingen havde derfor ikke nogen særlig indflydelse på implementeringsprocessen, udover det tekniske. I Jammerbugt arbejde man i it-afsnittet altså ikke udelukkende med digitalisering af ældreområdet, hvorfor det kan være en forklaring på, at man ikke var så opmærksom på problemstillinger med den specielle målgruppe. Der var derfor store forskelle mellem IT afdelingens og ledernes forståelser, og der opstod ikke den gensidige påvirkning af hinandens meningsskabelse, som naturligt opstod i Aalborg Kommune, hvor IT-afsnittet og ledelsens var fælles om implementeringsindsatsen.

At man overordnet set har afstemte forventninger i ledelsen er altså afgørende for, at en fælles forståelse siver ned gennem organisationen og kommer ud i de yderste led til brugerne. Hvis forståelserne i ledelsen ikke er afstemte, eksempelvis i forbindelse med formålet med anskaffelsen, bliver resultatet, at der ikke bliver formidlet et klart budskab til brugerne, hvilket kan skabe usikkerhed

blandt brugerne om formålet. Brugerne har derfor svært ved at forstå, hvilke fordele der er ved teknologien i deres daglige arbejde. Jeppe Agger Nielsen taler også om, at det er vigtigt, at ledelsen begrundet beslutningen om anskaffelsen over for brugerne, så de motiveres fra starten. Da ideen og beslutningen ikke er vokset op nede fra, er det ifølge Agger Nielsen væsentligt, at ledelsen er ærlig om det egentlige formål over for brugerne, så usikkerhed i denne gruppe kan undgås. Det kræver altså en indsats fra ledelsens side at få formidlet et klart budskab, hvis brugerne skal være med på ideen, siger han (Bilag 19: 852-877). Jammerbugt er et tydeligt eksempel på, at ledelsen ikke formåede dette. Her herskede der divergerende holdninger i ledelsen med hensyn til formålet. I de distrikter, hvor ledelsen var skeptisk, blev der ikke sat fokus på at ændre brugernes holdninger. Resultatet blev, at brugerne i starten konstant fokuserede på de negative aspekter ved telefonerne, og implementeringen blev i forhold til i Aalborg meget langvarig, fordi ledelsen blandt andet ikke satte krav til brugerne om at integrere telefonerne i arbejdet. Modstanden fik således tid til at rodfæste sig.

Ledelsen som rollemodel

Både ledelsen og it-medarbejderen i Aalborg Kommune talte meget om ledelsens ansvar mht. at lede implementeringen og specielt gruppeledelsen skulle opfordres til at gå forrest og vise det gode eksempel. Først og fremmest skulle ledelsen være bevidst om de problemstillinger, der knyttede sig til målgruppen, men samtidig skabe grundlag for, at brugernes adfærd kunne ændres. Kræmmegaard (2006) beskriver denne ledelsesform som forandringsledelse, hvor er solidt kendskab til en eventuel modstand mod det nye it-system, vil kunne guide ledelsens adfærd og influere på deres handlinger. Hun nævner, at modstanden ikke skal ses som værende et problem, der skal løses, men som noget, der skal undgås, eller som skal bruges konstruktivt (Kræmmegaard, 2006: 31-32). Dermed skal forskellige forståelser af it ikke elimineres, men tages hensyn til og i nogle situationer undgås. I Aalborg Kommune har ledelsen ud fra det perspektiv lyttet til brugernes forståelse ved at afskaffe funktionen start-stop-godkend, selvom det oprindeligt var planen, at den skulle indføres i hele organisationen. Dermed gav modstanden ledelsen og it-medarbejderen mulighed for at sadle om og forstå anvendelsen af PDA'en ud fra brugernes perspektiv. Det er dermed ikke så meget et spørgsmål om, at der er forskellige forståelsesrammer, men mere et spørgsmål om, at der er en bevidsthed om dem fra ledelsens side. Modstanden skal således lokaliseres, så indsatsen kan målrettes derefter. Analysen fra Aalborg viste, at når gruppelederen gik forrest, fik man typisk brugerne med. Gruppelederen stillede krav til brugerne om, at de skulle bruge PDA'en uanset om de skulle på efterløn om kort tid. Mantraet var, hvis de ville være i hendes afdeling skulle de bruge PDA'en. Det var ikke til diskussion (Bilag 7: 230-240). Gruppelederen nævner dog, at ikke alle gruppeledere agerede sådan, hvorfor der var forskelle på, hvor hurtigt PDA'en blev implementeret. Jeppe Agger Nielsen betoner også den decentrale leder

(grubepeleler) som en central akør i implementeringsprocessen, hvor deres holdning til den nye teknologi og deres evne til at motivere brugernes har haft betydning for, hvor succesfuld implementeringen blev. I den sammenhæng mener han, at de decentrale ledere generelt er meget forskellige, hvorfor implementeringsindsatsen også har været det (Bilag 19: 710-717).

Der opstod en del konflikter i Jammerbugt Kommune, hvor ledelsens ansvar over for implementering havde en betydning. Her var der opstået en situation, hvor forskellige forventninger, splittelse, modstand og magtkampe på flere niveauer i ledelsen resulterede i, at der ikke var nogen der følte ejerskab for implementeringen, og derfor var der ingen der tog ansvar. I stedet var det, ifølge IT lederen, superbrugere der stod tilbage og måtte føre implementeringen igennem (Bilag 12: 437-443). Samtidigt bar implementeringen præg af, at ledelsen og brugere havde samme forståelse af mobiltelefonerne med hensyn til formålet. Det resulterede i en væsentlig forskel med hensyn til den brugernære implementering, hvor man ikke lagde pres på sosu-medarbejderne om at benytte telefonerne, fordi man fra ledelsens side ikke var overbevidst om de effekter, som telefonerne ville afføde. Man var med andre ord langt fra så begejstret for mobiltelefonerne, som eksempelvis grubepeleleren i Aalborg, hvorfor man trak implementeringen i langdrag. Holdningen til implementeringen var altså fundamental anderledes end i Aalborg, og man accepterede, at brugere i lang tid kun i minimalt omfang benyttede mobiltelefonernes funktioner.

Det drejer sig altså om, at ledelsen, og specielt den leder der er tættest på brugere, skal fungere som rollemodel for brugere. Det er således nødvendigt, at lederen tør tage upopulære beslutninger og tør tage ansvar her for. Med baggrund i ovenstående eksempel er det tydeligt at de grupper, hvor grubepeleleren gik forrest, viste begejstring for telefonerne og satte krav til brugere også var de steder, hvor brugere var mest begejstret og implementeringen af telefonerne i det daglige arbejde gik hurtigst.

Ud fra det empiriske materiale er vi således nået frem til tre væsentlige punkter, der ser ud til at nedtone forskellige forståelsesrammer:

- Forberedelse – strategi og uddannelse
- Afstemte forventninger i ledelsen
- Ledelsen fungerer som rollemodel

De tre punkter skal forstås som afhængige af hinanden, hvor forberedelsen ikke vil kunne fungere uden en engageret ledelse, der tager ansvar og går forrest i implementeringsfasen. De har vist sig at være

vigtige i denne fase, og nedtoningen af forskellige forståelsesrammer ser ud at sikre en mere succesfuld implementering på baggrund af vores empiriske materiale.

4.4 Overvejelser omkring anvendelse af den valgte teori og metode

Vi er efter analysens tilblivelse blevet klar over, at der er elementer teorien, som ikke har blik for. Det var ikke vores udgangspunkt at følge teorien slavisk, men derimod at være mere eksplorative i vores metode, for netop at opfange de svagheder, som teorien kunne indeholde. Vores metode vil ligeledes blive diskuteret med henblik på at opfange de svagheder, den kunne indeholde.

Orlikowski & Gash's teori har overordnet bidraget med konceptet omkring de teknologiske forståelsesrammer på forskellige niveauer i organisationen, hvor det har vist sig, at der var forskellige forståelsesrammer og nedtoningen af meget forskellige forståelser ser ud til at skabe mindre konflikter og dermed sikre en mere succesfuld implementering af de mobile it-løsninger. Det, denne teori ikke har blik for, er derimod, at de forskellige grupper også har en forståelse for andre grupper forståelsesrammer og hvordan de evt. kan påvirke implementeringen. I begge case-kommuner var specielt ledelsen og til dels it-medarbejderne bevidste om brugernes forståelser, og problemer der kunne opstå ved at indføre mobiltelefonerne hos netop denne målgruppe. Gruppernes karakter er et andet kritikpunkt, hvor eksempelvis it-medarbejderne havde andre kompetencer end teorien foreskriver. Dette kan forklares ud fra, at der i takt med den teknologiske udvikling er skabt et øget behov for, at også it-medarbejderen besidder strategiske og administrative færdigheder. Teoriens gruppeopdeling var ligeledes ikke helt i tråd med vores empiriske materiale, da grupperne her fremstod knap så homogene. Et aspekt der også har vist sig at være væsentligt er omverdenens betydning for forståelsesrammerne. Teorien beskæftiger sig primært med påvirkning internt i organisation, hvor det har vist sig, at aktørernes forståelser også kan afhænge af udefrakommende elementer. Eksempelvis ser det ud til, at brugerne i Jammerbugt Kommune var påvirket af FOA's forståelse omkring PDA'ens indgriben i sosu-medarbejdernes arbejde. Den mere åbne tilgangsvinkel har dermed gjort, at vi har fået elementer med, der går ud over teorien og som vi ellers måtte have undværet.

Vi efterfølgende blevet klar over, at vores metodevalg ligeledes indeholder svage punkter. For det første er vi blevet bevidst om, at ledelse i en kommune kontekst ikke er en samlet gruppe, som den er i vores undersøgelse. Ledelsen er splittet op i mange niveauer, der besidder forskellige holdninger alt efter, hvor de er placeret i hierarkiet. Som vi kom frem til i analysen, er der forskelle mellem områdechefer/distriktschefer og gruppeledere. I den sammenhæng kunne det have været en mulighed at interviewe ledere længere oppe for at opfange alle forståelser på de forskellige ledelsesniveauer og

måske en mere strategisk vinkel. Vi har en formodning om, at forskellene ville have været endnu større, hvis vi havde medtaget ledere højere oppe i hierarkiet. I en videnskabsteoretisk kontekst er vores forforståelser dermed ændret, hvor vi havde en formodning om, at ledelsen var en gruppe. Efterfølgende er vores forståelse blevet ændret gennem tolkning af interviewpersonernes forståelser, hvorfor vi har skabt en ny forståelse, jf. principperne i den hermeneutiske cirkel afsnit 2.8. For det andet kan der være en svaghed i metoden omkring udvælgelsen af informanter, da vi ikke selv har udvalgt dem. Da de er udvalgt af case-kommuner, kan der argumenteres for at informanterne er mere positive over for PDA'en end gennemsnittet. Vi har dog ikke oplevet, at informanterne var overdrevet positive eller på anden måde gav udtryk for, at deres forståelse ikke udelukkende var deres egen.

5. Konklusion

I dette speciale var formålet, at finde frem til forskellige forståelsesrammes betydning for implementering af mobile it-løsninger samt de ledelsesmæssige udfordringer, der var forbundet med denne proces. Dette er empirisk blevet undersøgt gennem et casestudie af henholdsvis Aalborg Kommune og Jammerbugt Kommune. I forhold til den teoretiske ramme omkring vores empiriske materiale, er vores argument, at de udvalgte teorier bidrager med et brugbart redskab i forbindelse med at opfange og analysere forskellige aktørers meningskonstruktioner omkring teknologi, i vores tilfælde mobile it-løsninger. Samtidig har vi haft en åben tilgang til materialet, hvilket har givet os blik for andre væsentlige elementer.

På baggrund af formålet med specialet har vi fået indsigt i it-medarbejderes, lederes og brugeres meningsdannelse og forståelsesrammer mht. mobile it-løsninger i de to case-kommuner. Vi er kommet frem til, at meningskabelse og de forskellige aktørers forståelsesrammer har en betydning, når mobile it-løsninger implementeres i hjemmeplejen. Analysen viste således, at aktørernes forståelser har en betydning for, hvordan implementeringsprocessen forløb, hvor de to kommuner stod over for samme udfordringer, men håndterede implementeringen på helt forskellig vis.

Det empiriske materiale viste tydeligt, at der var forskellige forståelser på de forskellige niveauer i de to case-kommuner, selvom der var variationer internt i grupperne. Dette var i særlig grad tilfældet i Jammerbugt Kommune, hvor der både internt i grupperne, men også mellem niveauerne var store forskelle, mens det i Aalborg Kommune var knap så udpræget. Det væsentlige i denne sammenhæng er, at uoverensstemmelser i forståelserne skabte konflikter, når der i organisationen ikke var samme forståelse mht. formål og anvendelse. Modstand fra brugergruppen opstod, idet PDA'en blev implementeret ud fra et top-down perspektiv, hvor ledelsen bl.a. havde et ønske om at effektivere arbejdsgangene. I de to case-kommuner var mødeaktiviteten et stridsemne, hvor der opstod konflikt mellem effektiviseringsrationaler og brugernes sociale arbejdsliv. Vi er kommet frem til, at modstand mod forandringer nok altid vil opstå i forbindelse med forandringer af vante og trygge arbejdsrutiner, hvorfor det centrale er, om brugerne er villige eller bliver opfordret til at *reframe*. Der skal formidles et klart budskab og bruges ressourcer på at overbevise brugerne, ellers rodfæster den negative stemning sig, som det var tilfældet i Jammerbugt Kommune.

En anden tendens var, at konstruktioner af meninger er en aktiv proces, der fortløbende ændres i takt med, at de mobile it-løsninger bliver en integreret del af arbejdet. Det er i denne proces væsentligt, at lederne gør indsats for at ændre brugernes holdning, hvor man i Aalborg Kommune havde brugt en del

ressourcer på holdningsbearbejdelse. Et grundigt forarbejde og forståelse for brugernes forståelsesrammer ser således ud til at være med til at sikre, at den planlagte strategi udføres som planlagt. I Jammerbugt Kommune blev der ikke sat handling bag ordene hvad angår visionerne om holdningsbearbejdelse, hvorfor det er vores vurdering, at den negative stemning ikke blev vendt. I Aalborg Kommune brugte man ligeledes viden om brugernes forståelsesramme til tilrettelæggelsen af undervisningsforløbet, hvor man i Jammerbugt ikke gik så systematisk frem. Implementeringsperiodens længde har ligeledes vist sig afgørende for, om den negative stemning rodfæstede sig, eller om den hurtigt blev ændret gennem anvendelsen.

Kontrol og overvågning var et generelt tema i forbindelse med tidsregistreringer (start-stop-godkend), hvor der var forskellige forståelser og forventninger til denne form for dokumentation. Brugere, der anvendte denne metode følte, at den var et stressmoment, og at denne funktion besværliggjorde arbejdet. I Jammerbugt Kommune var kravet om at tidsregistrere grundlaget for modstand og negativ stemning blandt brugene, hvor der først senere erkendes, at metoden måske ikke er så hensigtsmæssig. I Aalborg Kommune var ledelsen derimod hurtige til at reagere på brugernes holdninger, hvorfor implementeringsprocessen forløb helt anderledes. Det er dermed vores vurdering, at det har haft en betydning for implementeringen af telefonerne, om også ledelsen var villig til at *reframe*, hvis noget ikke fungerede efter hensigten i praksis.

Et andet formål med casestudiet var at finde frem til de ledelsesmæssige udfordringer, der kan opstå i implementeringen af mobile it-løsninger. Sammenligningen af de to case-kommuner viste, at der var brugt forskellige ledelsesmetoder, der havde konsekvenser for implementeringen af mobile it-løsninger. De væsentlige punkter, vi kom frem til var, at forberedelse, afstemning af forventninger og ledelsens evne til at fremstå som en rollemodel, så ud til at have betydning for implementeringens succes. Det blev i den sammenhæng tydeligt, at ledelsesgruppen ikke er homogen, men meget forskelligartet i en kommune kontekst. Gruppelederen havde en stor betydning for at skabe en positiv stemning hos brugergruppen, hvor man i Aalborg Kommune gerne ville have forberedt gruppelederne endnu bedre for at sikre en mere ensartet indsats. Er gruppelederen ikke bevidst om sit ansvar, ser det ud til at have betydelige konsekvenser for implementeringen.

Vi foretog desuden et ekspertinterview med Jeppe Agger Nielsen, da vi havde et ønske om at sætte hans viden om implementering af mobile it-løsninger på landsplan i forhold til vores resultater. Hans udtalelser viste, at der er flere elementer i vores undersøgelse, der også er gældende på landsplan. Brugernes skepsis og modstand er ifølge ham uundgåelig i forbindelse med implementering af mobil teknologi, hvor det afgørende er, hvordan denne forandringsproces håndteres. Han er ligeledes

kommet frem til at dette er foregået vidt forskelligt i kommunerne, som vores materiale også viste. Han pointerer ligeledes, at der i de kommuner, hvor forløbet omkring oplæringen i mobiltelefonerne ikke var struktureret, var en del vanskeligheder i forhold til implementeringen, som det var tilfældet i Jammerbugt Kommune. Han kommer ligeledes ind på andre aspekter som forskelle i det kommunale ledelseshierarki, hvor han opfattede gruppelederen som en væsentlig aktør i implementeringsprocessen. Jeppe Agger Nielsens resultater viste altså, at der generelt var mange forskelle kommunerne imellem, hvorfor vores case-kommuner er et godt eksempel på, hvor forskelligt implementeringen af mobile it-løsninger i hjemmeplejen er foregået.

Litteraturliste

Agger Nielsen, Jeppe (2008): Anvendelse af mobile it-løsninger i ældreplejen – Udbredelse, effekter og drivkræfter for den videre udbredelse, Velfærdsministeriet

Allard-Poesi, Florence (2005): The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis, Sage Publications

Antoft, Rasmus & Salomonsen, Heidi Houlberg (2007): Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi i Antoft, Rasmus & Hviid Jacobsen mfl.: Håndværk og Horisonter – Tradition og nytænkning i kvalitativ metode, Syddansk Universitetsforlag

Blegind Jensen, Tina (2007): Is Adoption From a User Perspective – A Case Study of How Health Care Professionals Experience and Make Sense of an Electronic Patient Record Adoption, Ph.D. afhandling, Aarhus School of Business, Aarhus University

Breivik, Elin (2005): Økonomisk evaluering av innføring av EPJ og mobile enheter i Vindafjord kommune. Nasjonalt senter for telemedisin Tromsø

Chisalita, Cristina et al. (2005): Cultural differences in user groups: a multi-angle understanding of IT use in large organizations, Cognition, Technology & Work, Vol. 7, pp. 101-110, Springer-Verlag London

Dawes, Sharon S. (2008): The Evolution and Continuing Challenges of E-Governance, Public Administration Review

de Vaus, David (2001): Research Design in Social Research, Sage Publications

Den Digitale Taskforce (2002): På vej mod den digitale forvaltning – vision og strategi for den offentlige forvaltning, Projekt Digital Forvaltning

Den Digitale Taskforce (2004): Den offentlige sektors strategi for digital forvaltning 2004-06 – realisering af potentialet, Projekt Digital Forvaltning

Den Digitale Taskforce (2007): Strategi for digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010 – Mod bedre digital service, øget effektivisering og stærkere samarbejde, Projekt Digital Forvaltning

Fuglsang, Lars og Olsen, Poul Bitsch (2004): Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer, Roskilde Universitetsforlag

Gillham, Bill (2000): Case Study Research Methods, Continuum

Holstein, James A. & Gubrium, Jaber F. (1999): Active Interviewing, i Bryman, Alan & Burgess, Robert G.: Qualitative Research, Sage Publications

Innovationsrådet (2009): Muligheder og barrierer for offentlig digitalisering

Järvinen, Margaretha & Mik-Meyer, Nanna (2006): Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv, Hans Reitzels forlag

KL (2006): Kommunernes digitale strategi

Kræmmergaard, Pernille (2006): It-implementering og forandringsledelse, Tidsskrift.dk

Kræmmergaard, Pernille (2000): ERP implementering som en kontinuerlig proces – en undersøgelse og forståelse af ERP implementering indenfor den subjektivistiske tradition i samfundsvidenskaben, Ph.D. afhandling, Aalborg Universitet

Kvale, Steiner (1997): Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview, Hans Reitzel Forlag

Luftman, Jerry N. (2004): Managing the Information Technology Resource – Leadership in the Information Age, Pearson Education

Mintzberg, Henry & Waters, James A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, Vol. 6 No. 3, pp. 257-272, John Wiley & Sons

Nielsen, Klaus (2005): Institutionel teori – en tværfaglig introduktion, Roskilde Universitetsforlag

Olsen, Poul Bitsch og Pedersen, Kaare (2004): Problemorienteret projektarbejde – værktøjsbog, Roskilde universitetsforlag

Orlikowski, Wanda J. & Gash, Debra C. (1993): Technological Frames: Making Sense of Information Technology in Organizations, ACM Transactions on Information Systems

Orre, Carl Johan (2002): Put Mobile IT into practice; making information available across organizational boundaries, i Proceedings of (IRIS 25), The 25th Information Systems Research Seminar in Scandinavia

Parsons, Wayne (2005): Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis, Edward Elgar Publishing

Rambøll Management (2007): Omsorgsteknologi kan give mere tid til pleje i ældresektoren

Rambøll Management (2008): IT i praksis 2008 – strategi, trends og erfaringer i danske virksomheder

Riis, Ole (2005): Samfundsvidenskab i praksis – Introduktion til anvendt metode, Hans Reitzels Forlag

Ross, Jeanne (2003): Creating a Strategic IT Architecture Competency: Learning in Stages, CISR Working Paper No. 335 and Sloan WP No. 4314-03

Socialministeriet (2005): Generel kravspecifikation for mobil kommunikation i ældreplejen – Funktionelle, tekniske og organisatoriske krav til mobile løsninger baseret på CareMobil projektet, CareMobil projektet

Socialministeriet (2005a): Introduktion til mobile løsninger i ældreplejen, CareMobil projektet

Socialministeriet (2005b): Effektivvurdering af anvendelse af mobile IT-løsninger på ældreområdet, CareMobil projektet

Vuokko, Riikka (2004): Experiences from an Implementation Project – Time Management and Control in Home Care. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences (HICCS'04), IEEE Computer Society

Vuokko, Riikka (2006): Work Ethics and Effectiveness in Home Care: Rationalization through Technological Innovation, The Information Society: Emerging Landscapes, Vol. 195, pp. 281-291

Walsham, Geoff (1993): Interpreting Information Systems in Organizations, John Wiley Series in Information Systems, John Wiley & Sons Inc.

Walsham, Geoff (1995): Interpretive case studies in IS research: nature and method, European Journal of Information Systems, 4, 74-81

Ward, Rod et al. (2008): The attitudes of health care staff to information technology: a comprehensive review of the research literature, Health Information and Libraries Journal, Vol. 25, Issue 2, pp. 81-97

Weick, Karl E. (1995): Sensemaking In Organizations, Sage Publications

Yin, Robert K (1994): Case Study Research – Design and Methods, Sage Publications

Avisartikler og Internet

Aalborg Kommune: Ældre- og Handicapforvaltningen: Introduktion, elektronisk udgave, <http://www.e-pages.dk/aalborgkommune/261/>

Aalborgkommune.dk (d. 14. maj 2010),

http://www.aalborgkommune.dk/OM_KOMMUNEN/FORVALTNINGER/Sider/Forvaltningerne.aspx

Avisen.dk d. 6. april 2010: Ældreplejen på katastrofekurs, http://avisen.dk/aeldreplejen-paa-katastrofekurs_125365.aspx

DR nyheder d. 23. maj 2010: Små computere i hjemmeplejen en broget succes,

<http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2010/05/23/170428.htm>

Foa.dk d. 6. april 2010: PDA'ens tidstyranni skal væk,

<http://www.foa.dk/Social-Sundhed/Nyheder.aspx?newsid=%7BD525BA8E-549C-42B7-AC94-A94797570753%7D>

it-borger.dk d. 5. april 2010: Den mobile arbejdsplads, IT- og Telestyrelsen, [http://www.it-](http://www.it-borger.dk/Trends/mobile-teknologier/den-mobile-arbejdsplads)

[borger.dk/Trends/mobile-teknologier/den-mobile-arbejdsplads](http://www.it-borger.dk/Trends/mobile-teknologier/den-mobile-arbejdsplads)

Jammerbugt Kommune: Strukturer og politikker: Helhedsplan 2009

Jammerbugt.dk (d. 14. maj 2010),

http://www.jammerbugt.dk/Om_kommunen/De_3_forvaltninger/Soc/Sund_og_Beskæf.aspx

Jyllands-Posten d. 29. marts 2010: Hjort: Slut med breve til borgere

Jyllands-Posten d. 4. april 2010: Hvor skal kniven skære?

Nordjyske.dk d. 11. februar 2010: PDA'er kan være en tidsrøver,

<http://www.nordjyske.dk/aalborg/forside.aspx?ctrl=10&data=28%2C3493930%2C5%2C3>

Bilag

- Bilag 1: Litteratursøgning
- Bilag 2: Interviewguide it-folk
- Bilag 3: Interviewguide brugere
- Bilag 4: Interviewguide ledere
- Bilag 5: Præsentation af interviewpersoner
- Bilag 6: Interview m. Bent
- Bilag 7: Interview m. Cecilie
- Bilag 8: Interview m. Finn
- Bilag 9: Interview m. Gerda
- Bilag 10: Interview m. Ellen
- Bilag 11: Interview m. Dorte
- Bilag 12: Interview m. Ivan
- Bilag 13: Interview m. Karen
- Bilag 14: Interview m. Lone
- Bilag 15: Interview m. Mette
- Bilag 16: Interview m. Jakob
- Bilag 17: Interview m. Henrik
- Bilag 18: Interviewguide ekspertinterview
- Bilag 19: Interview m. Jeppe Agger Nielsen