



STORE FORANDRINGER I EN LILLE VERDEN

- et casestudie om digital transformation
i en lille virksomhed

Udarbejdet af:
Oline Englund Evensen
20201391

David Zacharias Furbo Svit
20173840

Afleveringsdato: 20.05.2022

Vejleder: Elisabeth Lauridsen Lolle

Antal tegn: 179.938 tegn (~75 normalsider)

Læring og Forandringsprocesser, speciale

English Summary

The technological development impacts organisations' need for digitalisation and digital transformation, and this results in still accelerating changes in the businesses which attempt to implement the latest technology into their business model. This can be challenging for small to medium-sized companies that do not necessarily possess the same resources and capabilities as the larger companies. On this foundation, the objective of the present study is to illustrate how a small enterprise, Builders Support (BS) create digital transformation.

With a qualitative focus on the paradigm of social constructivism, the present study seeks to answer the following thesis statement:

How does a small enterprise create digital transformation?

With a methodological focal point of a case study, one focus group interview and two single-person interviews were conducted, consisting of two owner-managers as well as two co-workers who work closely with a future digital system in two phases, the CV-database, and the BS-portal, with the objective to secure better work processes and increase sharing of knowledge between the members of the organisation. Moreover, participant observation was utilised by virtue of Oline's role as a project coordinator of the development of the digital system in the organisation. The empirical data was analysed with Kotter's (2015) theory of eight accelerators, supported by Wenger's (2004) theory of communities of practice, and Design Thinking (Københavns Universitet, 2018).

From the analysis, we have gained an understanding of how BS constructs digital transformation through the eight accelerators, from which we can conclude the following: BS creates dependency through an in-house dream about development amongst the owner-managers, with the addition of a general understanding among the members of the cooperation with increased opportunities for sharing of knowledge. Furthermore, is BS creating a sense of urgency by verbalising possible crises. Relying on Wegner, it can also be deduced that BS creates a sense of urgency through negotiation of meaning on the community of practice they have created around the process of development of the digital system. Additionally, BS constructs digital transformation by creating a guiding coalition, and an army of volunteers with the project coordinator in a central mediating role between the many actors. This contributes to the business creating trust through ownership through dialogue. By perceiving this through the lens of Wenger's theory, it appears that the guiding coalition can be considered a community of practice where the digital transformation is created and propelled forward by

conceptual discussions. BS further constructs digital transformation, by framing a vision of change that contributes with options to achieve the vision, which will add to the employees' feeling of ownership and trust in the process of development. Subsequently, BS constructs digital transformation by enabling actions by removing barriers and addressing the beforementioned barriers and opening a dialogue about possible solutions. When this accelerator is viewed through Design Thinking, it can be deduced that BS makes action possible by unconsciously undergoing the five phases of Design Thinking through dialogue, where the members of the organisation exchange opinions and comprehension of the digital system. Furthermore, BS constructs digital transformation by generating and celebrating short-term wins through appreciatory feedback and a positivity connect to the digital transformation. Opposite does the lack of the beforementioned generation of short-term wins come to show by frustration over the collaboration with external developers. Concludingly, it is our understanding, that the consolidation and institutionalisation of change is not a necessity for the establishment of digital transformation in a small enterprise, but the strategies used in the present study will have an influence on whether the implementation of the digital system will succeed, and to what extent.

Indholdsfortegnelse

1. INTRODUKTION	1
1.1 ORGANISATORISK FORANDRING	1
1.2 TEKNOLOGIENS INDFLYDELSE	2
1.3 DIGITALISERING OG DIGITAL TRANSFORMATION	3
1.4 DIGITAL TRANSFORMATION I ORGANISATIONER	4
1.5 PROBLEMFORMULERING	7
2. METODOLOGI	8
2.1 VIDENSKABSTEORETISK STÅSTED	8
2.2 CASESTUDIE	8
2.2.1 Omkring casestudiearbejdet	9
2.2.2 Typen af casestudie	10
2.3 BESKRIVELSE AF NÆRVÆRENDE CASE	11
2.3.1 Organisationen	11
2.3.2 Det digitale systems to faser	12
2.3.3 Forskerroller	13
2.3.3.1 Forhandlet adgang	13
2.3.3.2 Nærhed og afstand	14
2.4 METODE	15
2.4.1 Interview	16
2.4.1.1 Fokusgruppeinterviews	16
2.4.1.1.1 Kapacitetsanalyse som dialogredskab	17
2.4.1.2 Enkeltperson interview	19
2.4.2 Deltagerobservation	20
2.4.3 Udvalgelse af informanter	22
2.4.4 Ethiske overvejelser	23
3. TEORI	26
3.1 KOTTERS OTTE ACCELERATORER, OG VEJEN DERTIL	28
3.1.1 Otte acceleratorer for forandring	28
3.2 PRAKSISFÆLLESSKABER	32
3.3 DESIGNTÆNKNING	34
3.4 OPERATIONALISERING AF TEORIER	35
4. ANALYSE	36
4.1 SKAB EN OPLEVELSE AF NØDVENDIGHED	36
4.1.1 Skab nødvendighed gennem praksisfællesskabet	38
4.1.2 Opsummering	39
4.2 OPBYG EN STYRENDE KOALITION OG HVERV EN HÆR AF FRIVILLIGE	39
4.2.1 Praksisfællesskab i en styrende koalition	43
4.2.2 Opsummering	44
4.3 UDFORM FORANDRINGSVISION OG STRATEGISKE INITIATIVER	45

4.4 GØR HANDLING MULIGT VED AT FJERNE FORHINDRINGER	46
4.4.1 Designtænkning	48
4.4.1.1 Empathize	48
4.4.1.2 Define.....	49
4.4.1.3 Ideate	50
4.4.1.4 Prototype	51
4.4.1.5 Test.....	51
4.4.2 Opsummering.....	51
4.5 GENERÉR KORTSIGTEDE GEVINSTER.....	52
4.5.1 Opsummering.....	54
4.6 KONSOLIDER OG INSTITUTIONALISER FORANDRINGERNE	55
5. DISKUSSION.....	56
5.1 INDHOLDSDISKUSSION	56
5.1.1 Resultat holdt op mod problemformulering.....	56
5.1.1.1 Kotter som model for digital transformation	57
5.1.1.2 Digitalisering og digital transformation	57
5.1.1.3 Egne rollers betydning	58
5.1.2 Resultat holdt op mod lignende, relevante studier.....	59
5.2 METODISK DISKUSSION	61
5.2.1 Konstruktionsmæssig validitet.....	61
5.2.2 Ekstern validitet	63
5.2.3 Reliabilitet.....	64
6. KONKLUSION.....	65
7. BRUG AF FUND I PRAKSIS OG PERSPEKTIVERING.....	67
8. BIBLIOGRAFI	68
9. FORMIDLENDE ARTIKEL.....	72
9.1 BIBLIOGRAFI – FORMIDLENDE ARTIKEL	75
10. BILAGSOVERSIGT	76
BILAG 1: SAMTYKKEERKLÆRING.....	76
BILAG 2: INTERVIEWGUIDE FOKUSGRUPPEINTERVIEW	76
BILAG 3: TRANSSKRPTIONSGUIDE.....	76
BILAG 4: TRANSSKRPTION AF FOKUSGRUPPEINTERVIEW	76
BILAG 5: INTERVIEWGUIDE TIL ENKELTPERSONER	76
BILAG 6: TRANSSKRPTION AF JAN	76
BILAG 7: TRANSSKRPTION AF KRISTIAN	76
BILAG 8: OBSERVATIONER AF BUILDERS SUPPORT	76

1. Introduktion

”Vores hoveder, der er ikke rigtig andre der kan kravle ind i det. Det er blevet for stort til at have det hele derinde. Vi kan ikke outsource det verbalt, vi er nødt til at have et digitalt hjælpemiddel”.

(optagelse fra formøde, 16:51-16:59)

Således påtaler én af ejerlederne, Tobias i Builders Support (BS), virksomhedens behov for digital transformation, hvor han fortæller at de har brug for et internt ressourcestyresystem til deling af viden medarbejderne imellem. Derfor har de besluttet sig for at udvikle deres eget digitale system som kan bidrage til mere effektive interne arbejdsprocesser. Den skal erstatte den nuværende arbejdsproces, hvor de lagrer informationer om deres kunder og konsulenter i individuelle mailsystemer og egne mapper, hvorfor de står overfor en større digital forandring.

1.1 Organisatorisk forandring

Organisationer kan på overfladen se statiske ud, men under overfladen foregår der konstante forandringer, for at tilpasse sig omgivelserne (Rasmussen, Jørgensen, & Larsen, 2011). Organisationer flytter sig ved at udveksle produkter og services sine omgivelser, hvilket resulterer i at medarbejderne konstant forsøger at tilpasse sine interne arbejdsprocesser, for både at fastholde konkurrencedygtighed og udvikle virksomheden ved at effektivisere services (Rasmussen, Jørgensen, & Larsen, 2011). Det er derfor et grundvilkår for organisationer, at de hele tiden er under forandring (Rasmussen, Jørgensen, & Larsen, 2011). Men forandringer kan være svære at skabe og deltage i og derfor er et relationelt og dynamisk perspektiv på forandringer relevant, til at indfange, hvordan forandringer i organisationerne skabes (Rasmussen, Jørgensen, & Larsen, 2011). Forandringerne som medarbejderne gennemgår, kan forstås som ændringer i rutiner, normer og værdier som opstår på grund af nye erfaringer (Rasmussen, Jørgensen, & Larsen, 2011). På den baggrund kan et læringsperspektiv med fokus på organisatoriske forandringer bidrage til at indfange samspillet og interaktioner mellem de medarbejdere som deltager i forandringer (Rasmussen, Jørgensen, & Larsen, 2011).

1.2 Teknologiens indflydelse

Vi mennesker lever i en mere og mere globaliseret verden, hvor tid og sted opløses og viden og informationer er nemmere at tilgå, hvorfor den er blevet mere kompleks at navigere i (Kousholt, 2018). Dette kan tilkendes den teknologiske udvikling og resultere i stadig hurtigere forandringer i virksomhederne, som forsøger at implementere nyeste teknologi ind i virksomhedsmodellen (Kræmmegaard, 2019; Kousholt, 2018). Her navigerer virksomheder i den fjerde industrielle revolution, som muliggør kommunikation og deling af viden i realtid gennem Internet of Things og Cloud teknologi. I takt med at der bliver udviklet nye teknologiske muligheder, resulterer denne udvikling endvidere i, at viden om teknologi kan give konkurrencefordele (Kræmmegaard, 2019), hvorfor det kan få fatale konsekvenser for de virksomheder, som ikke følger med i den teknologiske udvikling (Kohnke, 2017).

Specielt på det finansielle plan, har den teknologiske udvikling haft indflydelse på både samfundet og derfor også for den enkelte virksomhed. I 2020 udgjorde hele 25% af verdensøkonomien investeringer i udvikling og opretholdelse af digitale teknologier i samfundet, hvilket forventes at ekspandere eksponentielt i fremtiden (Schreckling & Steiger, 2017).

Denne massive investering viser at virksomhedsledere har et stort fokus på at udvikle og vækste virksomheder gennem digital teknologi, som kan effektivisere services og interne processer. Her kan en vellykket digital udvikling bidrage med fordele ift. konkurrenter, give hurtig tilbagemelding på en given handling, og effektivisere services, hvilket kan resultere i øget profit (Ivancic, Vukcic, & Spremic, 2019). Dette ses blandt andet i store virksomheder, hvor en digital kyndig ledelse med fokus på digital udvikling af virksomhedens processer, kan resultere i en gennemsnitlig økonomisk positiv effekt på 17% i profitmargin, samt at vækstraten er 48% højere end uden den digitale udvikling (Weill, Woerner, & Shah, 2019). Men også i små og mellemstore virksomheder (SMV) har en digital strategi og digitaliserede arbejdsprocesser positiv betydning for væksten (Eller, Alford, Kallmünzer, & Peters, 2020). Som en naturlig følge heraf er fokus på digitalisering og digital transformation heller ikke længere et tilvalg i virksomhederne, men et imperativ (Close, Dreischmeier, & Trichet, 2015). Ligeledes betyder denne udvikling, at den enkelte virksomhed retter sig imod, hvordan de kan skabe en lærende organisation, som er omstillingsparat til forandringer af nye arbejdsprocesser som indebærer digital teknologi.

1.3 Digitalisering og digital transformation

Som en konsekvens af den teknologiske udvikling retter virksomhederne sig mere og mere mod digitale teknologier for at kunne udvikle organisationen. Dette stiller krav til forståelse af digitale processer og digital transformation for på den måde at kunne implementere de digitale teknologier i virksomhedskulturen. Her omhandler digitalisering (eng. "digitalization") en proces, hvor digitale teknologier implementeres eller forstærkes (Castells, 2010). Disse digitale teknologier implementeres ofte med intentionen om at etablere en kommunikativ infrastruktur som kan sammenkoble forskellige aktiviteter i virksomhedens processer (Van Dijk, 2012; Larsson & Viitaoja, 2017).

Digital transformation skal derimod forstås som et bredere begreb, som referer til en større strategisk forandring af virksomheden, der kræver en langtrækkende organisatorisk forandring i tillæg til implementeringen og adaptationen af en digital teknologi i organisationskulturen (Cochoy, Hagberg, McIntyre, & Sörum, 2018; Gimpel & Röglinger, 2015). På denne måde skal digital transformation forstås som en kernekompetence i organisationen, og de digitale teknologier, der fordrer digital transformation, er ikke faste (Kim, Choi, & Lew, 2021). I en dansk kontekst, beskriver Pernille Kræmmergaard (2019) digital transformation som mere end blot digitalisering og benyttelsen af IT, da det stiller krav til virksomhedens kernekompetencer, anvendelse af IT som samarbejdspartner og samskabelse herom. Her stiller digital transformation krav til, hvordan organisationen digitalt positionerer sig selv i forhold til medarbejdere, kunder, konkurrenter og samarbejdspartnere (Kræmmergaard, 2019). Digital transformation kan derfor heller ikke anses som en fase, men skal ansues som en konstant forandring som skaber nye virkeligheder for organisationen (Kræmmergaard, 2019). For at realisere en succesfuld digital transformation er det derfor af særlig vigtighed, at være opmærksom på de udfordringer som relaterer sig til virksomhedens kerneopgaver og behov (Kowalkiewicz, Safrudin, & Schulze, 2017).

For at sikre digital transformation i organisationen, har Kræmmergaard (2019) samlet 10 organisatoriske evner, der påvirker organisationens evne til udvikling: digitale visioner, slutkundefokus, økosystem-mindset, kompetencebevidsthed, agilitet, ambidekstralitet, meningsfulde rammer, IT-mindset, datadrevet og slutteligt forandringsledelse. Kræmmergaard (2019) fremhæver, at du som leder og organisation ikke nødvendigvis behøver at besidde alle de 10 evner, men det er af betydning at afdække, hvad der er behov for og hvad der mangler i udviklingen for at opnå digital transformation. Det er særligt Kræmmergaards (2019) tiende evne, vi finder interessant; forandringsledelse. Kræmmergaard (2019) beskriver, at

forandringsledelse er den evne, der rummer de andre ni, da digital transformation ændrer måden lederen skal agere på, for at sikre engagerede medarbejdere.

1.4 Digital transformation i organisationer

Med udviklingen af cloud-teknologi, som muliggør bedre informations- og vidensdelings-systemer gennem de seneste år, er digital transformation og organisationens adaptation af ny teknologi blevet til afgørende faktorer for SMV'ers overlevelse. Derfor er det relevant at redegøre for, hvordan andre undersøgelser tilgår digital transformation i SMV'er. Da det digitale samfund bidrager til at digitale systemer og virksomhedernes digitale virkelighed er blevet globaliseret, har vi valgt at inkludere studier fra hele verden, såfremt vi skønnede dem relevante. Vi har forståelse for, at virksomhedskultur og arbejdsmetoder kan have påvirkning på studierne fund, hvilket ikke nødvendigvis er direkte overførbare til en dansk kontekst. Det har derfor været af betydning for os at tydeliggøre, hvor studierne er udført, for at opfordre til kritisk stillingtagen om hvorvidt studierne kan overføres til dansk kontekst uden tilpasninger.

Der er forskel på, hvordan store virksomheder og SMV'er har mulighed for at tilgå digital transformation. Li, Fast-Berglund & Paulin (2019), har gennem casestudier undersøgt hvordan to svenske SMV'er forsøger at integrere industri 4.0 teknologi, herunder informations- og vidensdelingsystemer. Forfatterne argumenterer for, at det kan være en udfordring at SMV'er har færre ressourcer end store virksomheder, men stadig er afhængig af at følge den digitale udvikling (Li, Fast-Berglund, & Paulin, 2019). I studiet finder de gennem interviews af alle medarbejderne i virksomhederne frem til, at de forsøger at få gavn af teknologierne i industri 4.0, men stadig er i præfasen, hvorfor de ikke udnytter informations- og vidensdelings-systemernes muligheder til fulde i deres daglige arbejde (Li, Fast-Berglund, & Paulin, 2019). På denne måde belyser forfatterne, hvordan mindre virksomheder kan besidde færre ressourcer, men samtidig være afhængige af at følge den digitale udvikling i den nye digitale virkelighed.

Forskellen i ressourcefordeling genkendes bl.a. i et studie fra Kim, Choi & Lew (2021). Studiet undersøgte forskellen på implementering af digital transformation mellem SMV'er og store virksomheder, med besvarelse af spørgeskemaer i 439 koreanske firmaer. Studiet pointerer, at store virksomheder kan have en fordel ved flere ressourcer og mere erfaring, men samtidig er ulempen ofte organisatorisk inertie (Kim, Choi, & Lew, 2021). Her kan SMV'er have fordelen af fleksibilitet og agilitet i implementering af innovative digitale løsninger, men modsat er ulempen af mangel på både ressourcer og erfaring af betydning for implementeringen af digital transformation (Kim, Choi, & Lew, 2021). På denne måde belyser forfatterne,

hvordan SMV'er kan besidde kompetencer, som fremmer den digitale transformation, samtidig med at disse mindre virksomheder står ovenfor udfordringer, som nemt kan overkommes i større virksomheder.

En relevant ressource i digital transformation omhandler, hvordan lederen agerer i implementeringen af digital transformation. I et casestudie, gennem fokusgruppeinterview, semistrukturerede interviews og observationer undersøger Li, Su, Zhang og Mao (2017) syv SMV'er i Kina. De har erfaret, at ledelsen i SMV'er ikke har samme kompetencer ift. digitalt management som i store virksomheder, hvilket er en udfordring når de forsøger at implementere digital transformation (Li, Su, Zhang, & Mao, 2017). Dertil konkluderer de, at det var mindst lige så essentielt for en vellykket digital transformation, at organisationen havde de nødvendige færdigheder herfor. Dog finder de også at dette kan overvindes, såfremt de indhenter tredjepartsviden og bruger deres sociale netværk, som kan bidrage med at få de nødvendige kompetencer (Li, Su, Zhang, & Mao, 2017). På denne måde fremhæver forfatterne, hvordan digital transformation kan implementeres i mindre virksomheder, hvis ledelsen formår at agere agilt, for at sikre de rette kompetencer i implementeringsprocessen.

Mens ledelsen og organisationen skal være rustet til den forandring det er at påbegynde en digital transformation, så er der flere faktorer som har betydning for, om virksomheden er tilstrækkeligt omstillingsparat til at kunne integrere nye digitale systemer i virksomheden.

I et studie af Eller, Alford, Kallmünzer og Peters (2020), undersøges forudsætninger for og konsekvenserne af digitalisering i SMV'er. Gennem 193 besvarelser i et spørgeskema, finder forfatterne, at IT-adaptation i organisationen, medarbejdernes kompetencer og den digitale strategi er drivende for digitaliseringen, i østrigske SMV'er (Eller, Alford, Kallmünzer, & Peters, 2020). Medarbejdernes positive effekt på digitalisering indikerer, at digitalisering er afhængig af menneskelig kapital på samme måde som de teknologiske ressourcer, samt at kompetente medarbejdere har betydning for vellykket implementering af digitalisering i SMV'er (Eller, Alford, Kallmünzer, & Peters, 2020). Studiet bidrager dermed med viden om, hvilken betydning medarbejdernes ressourcer og kompetencer har i digitalisering.

I to systematiske reviews, et canadisk af McGinn et al. (2011) og et amerikansk af Kruse, Mileski, Alaytsev, Carol & Williams (2014) undersøger de, hvilke faktorer der påvirker adaptationen af et digitalt internt informations- og vidensdelingssystem, ved implementeringen af digitale helbredsjournaler. Her finder de, at de generelle facilitatorer og barrierer omhandler: systemets brugervenlighed, interoperabiliteten, antallet af fejl i systemet, systemets effekt på produktiviteten, motivation mod forandringen og om det ville øge arbejdsbyrden samt om brugerne bliver inddraget under hele processen (Kruse, Mileski, Alaytsev, Carol, & Williams,

2014; McGinn, et al., 2011). Dertil fandt Kruse, Mileski, Alaytsev, Carol & Williams (2014) at det var af stor betydning, at de fik fat i rette personer til at stå for selve implementeringen af systemerne. Studierne er udført ved store organisationer, men vi anser fundene som relevante, da de bidrager med et indblik i mulige barrierer der kan opstå, når digitale systemer skal udvikles og implementeres. Som forfatterne belyser, står virksomheder ovenfor en lang række udfordringer, når komplekse digitale systemer skal implementeres, og med afsæt i tidligere benævnte studier omhandlende ressourcer i SMV'er (Kim, Choi, & Lew, 2021; Li, Fast-Berglund, & Paulin, 2019) kan vi udlede, at disse barrierer kan have yderligere negativ effekt på mindre virksomheder.

Det er derfor en kompleks opgave at implementere digital transformation i virksomhederne, hvilket et svensk studie af Jeansson og Bredmar (2019) undersøger ved seks svenske SMV'er. Her forsøger de gennem interviews og offentlige dokumenter at indfange de interne og eksterne drivkræfter for virksomhedens værdiskabelse, kategorier af digitale transformationshandlinger og den strategiske spænding som SMV'er skal håndtere i digital transformation (Jeansson & Bredmar, 2019). De konkluderer, at der er to typer af drivkræfter til digital transformation, hvilket er eksterne: som forsøger at øge rækkevidden for tilbudte samarbejder og tilpasse sig kunde- og konkurrencernes, og interne; som forsøger at øge kapaciteten og effektiviteten i forretningen (Jeansson & Bredmar, 2019). SMV'er forsøger at tilpasse sig det omkringliggende marked samtidig med at de forsøger at vækste forretningen (Jeansson & Bredmar, 2019). Her fandt de tre strategiske spændingsfelter, som lederne skulle agere i; at balancere mellem at skulle tilpasse sig omgivelserne og fastholde kvalitet i kerneopgaven og værdi, at skulle forandre virksomhedens digitale kompetencer til den nye virkelighed og at balancere mellem en fordelagtig fordeling af digital vs. fysisk arbejde for at opretholde et sundt arbejdsmiljø (Jeansson & Bredmar, 2019).

Digitalisering og digital transformation afspejles i alle dele af samfundet og giver i alle henseende mere effektive arbejdsmetoder. Indenfor bygge- og anlægsbranchen, som BS navigerer i, muliggør digitaliserede processer realtids-opdateringer på materialer og services, som gør op med den statiske planlægning af byggerier (Dallasega, Rojas, Rauch, & Matt, 2017). Dette resulterer i en mere dynamisk planlægning i branchen, hvorfor anlægstiden mindskes og efterspørgslen på services i højere grad bliver baseret på her og nu løsninger (Dallasega, Rojas, Rauch, & Matt, 2017). Dette har også afgørende betydning for de virksomheder som leverer personale til byggebranchen, som hurtigt skal kunne allokere rette personale til rette opgave. Dette har betydning for BS' arbejdsprocesser, for at hurtigt og

effektivt allokere rette personale, hvorfor vigtigheden af digital transformation i virksomheden understøttes.

I dansk kontekst er det i en analyserapport af HANNE SHAPIRO futures og Oxford research (2018) undersøgt hvad der er kendetegnende ved SMV'er, der har oplevet en succesfuld digital transformation. Her undersøgte de 40 SMV'er, hvori de fandt at drivkræfterne bag digital transformation var; medarbejdernes opbakning i forandringen, at virksomhedslederen var modtagelig for ekstern viden og omsatte dette til egen virksomhed, at de tog ét skridt ad gangen og ikke lavede en forkromet digitaliseringsstrategi, hvorfor medarbejderne kunne følge med, og slutteligt at de har troet på at den digitale løsning er en værdifuld investering (HANNE SHAPIRO futures & Oxford Research, 2018). Hertil har forskerholdet udarbejdet en digital modenhedstrappe, som har til formål at kunne vurdere kompleksiteten af forskellige digitale forandringsprocesser. Modenhedstrappen illustrerer, at nogle digitaliseringsprocesser er mere komplekse end andre samt at den digitale integration og modenhed ift. digital transformation stiger i takt med at virksomheden forholder sig til forskellige dele af digitale forandringer. Hertil kan virksomhedens digitale transformation bevæge sig mod at øge effektiviseringer og merværdiskabelse (HANNE SHAPIRO futures & Oxford Research, 2018).

1.5 Problemformulering

Gennem introduktionen er det blevet belyst, hvordan organisationer forholder sig til forandringer, herunder digital transformation. Eftersom der ikke blev fundet mange studier i en dansk kontekst omhandlende digital transformation i SMV'er, har vi derfor fundet det relevant at undersøge mere indgående, hvordan én SMV konstruerer digital transformation. Derfor blev følgende problemformulering formuleret:

Hvordan konstrueres digital transformation i en lille virksomhed?

For at besvare problemformuleringen og specificere vores forskningsdesign, har vi udarbejdet tre underspørgsmål:

1. Hvordan strukturerer den undersøgte SMV sig ift. at skabe digital transformation?
2. Hvordan skaber den undersøgte SMV grundlag for digital transformation?
3. Hvordan bruger den undersøgte SMV sine erfaringer undervejs i processen til viden om digital transformation?

2. Metodologi

Kapitel 2 har til hensigt at beskrive nærværende speciales videnskabsteoretiske ståsted samt undersøgelsesdesign. Dertil har kapitlet til formål at beskrive nærværende speciales case og de anvendte metoder i feltet anvendt til at besvare problemformuleringen.

2.1 Videnskabsteoretisk ståsted

I nærværende undersøgelse omhandler genstandsfeltet aktørernes erfaringer med den digitale transformation som organisationen er i gang med at gennemføre, samtidig som problemformuleringen har konstruktion som omdrejningspunkt. Derfor har vi fundet det relevant at tillægge os det socialkonstruktivistiske paradigme (Saltofte, 2016). Denne tillæggelse bunder i socialkonstruktivismens hævden om, at mennesket er med til at præge eller forme virkeligheden gennem fortolkninger (Rasborg, 2018). Derudover har vi valgt at tillægge os socialkonstruktivismen på baggrund af betydningen af de sociale processer, som forklares ud fra den sociale interaktion, som forekommer mellem mennesker, samtidig som man fokuserer på de disse sociale processer i analysen af sociale fænomener (Rasborg, 2018). Dette anser vi relevant i undersøgelsen om hvordan små virksomheder konstruerer digital transformation.

Med afsæt i socialkonstruktivismen forstår vi, at den sociale virkelighed er samfundsmæssigt og kulturelt konstrueret, men at dette ikke gælder for den fysiske verden og at den er opstået på baggrund af historiske og sociale processer, hvorfor den sociale virkelighed altid vil være under forandring (Schmidt, 2020; Rasborg, 2018). Dette betyder for os, at vi skal forsøge at indfange baggrunden for og årsager til, hvorfor organisationen i nærværende undersøgelse handler som de gør i den digitale transformation, gennem deres organisatoriske kultur og historie. Dette gøres for at kunne udfordre de gængse måder, for på den måde at kunne skabe nye tænke- og handlingsmuligheder for praksis (Schmidt, 2020).

2.2 Casestudie

Nærværende projekt tager udgangspunkt i Robert K. Yins metodik om casestudier beskrevet i han bog ”*Case Study Research - Design and Methods*” fra 2014. I dette afsnit beskrives derfor en definition af casestudiet og vores begrundelse samt kritiske refleksioner for valget af typen af casestudie.

2.2.1 Omkring casestudiearbejdet

Robert K. Yin (2014) beskriver sin definition af casestudiet som todelte, hvor først casestudiet udfoldes som:

"1. A case study is an empirical inquiry that

- Investigates a contemporary phenomenon (the "case") in depth and within its real-world context, especially when*
- The boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident"*

(Yin, 2014, s. 16)

Derved beskriver Yin at casestudiet er fordelagtigt, såfremt man ønsker at opnå nye perspektiver af et fænomen i bestemte kontekster i den virkelige verden (Yin, 2014; Baxter & Jack, 2008). Derfor er det i nærværende undersøgelse relevant at benytte denne metodik, for at få nye perspektiver på fænomenet digital transformation af organisatoriske processer i en lille virksomhed. Dette kan forklares ved, at konteksten har en stor betydning for den opnåede forståelse af det undersøgte fænomen (Yin, 2014). For at indfange den sociale konstruktion af virkeligheden er casestudiet fordelagtigt, fordi det forsøger at belyse årsagen bag beslutninger og handlinger samt hvilken betydning dette har i sociale kontekster (Yin, 2014). På baggrund heraf benyttes casestudiet for at opnå nye perspektiver på digital transformation i en lille virksomhed, fordi dens bidrag er at skabe forståelse for, hvordan digital transformation skabes i en sådan social kontekst.

Den anden del af definitionen omhandler casestudiets anvendelsesmuligheder og karaktertræk:

"2. A case study inquiry

- copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interests than data points, and as one result*
- relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result*
- benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis"*

(Yin, 2014, s. 17)

Derved beskriver Yin (2014), at casestudiet bør udføres såfremt man forventer, at fænomenet har et ukendt antal variable, hvorfor empiriindsamlingen bør gennemføres med flere undersøgelsesmetoder for at belyse foregående teoretiske perspektiver på et givent fænomen. I nærværende undersøgelse er casestudiet derfor centreret omkring tidligere forståelse af digital transformation, hvor der dog er foretaget en induktiv (Brinkmann & Tanggaard, 2010) tilgang i indsamlingen af data gennem flere metoder ved inddragelsen af deltagerobservationer samt to interviewmetoder. Ved benyttelsen af casestudiets metodologi søger vi på denne måde at skabe et større indblik i, hvordan en lille virksomhed skaber digital transformation gennem flere empiriske metoder.

2.2.2 Typen af casestudie

Yin (2014) beskriver to typer af designs: single- og multiple casestudier, som endvidere kan klarificeres med en holistisk eller indlejret tilgang til det undersøgte fænomen. Forskellen mellem single og multiple casestudier bunder i, om man undersøger ét fænomen i én eller flere cases, dvs. man undersøger fænomenet i én eller flere forskellige kontekster (Yin, 2014). Klarificeringen vedrørende om casestudiet har en holistisk eller indlejret tilgang, handler om, hvorvidt man undersøger hele eller flere dele af fænomenet i casen. Herom skriver Yin (2014) at et holistisk design anvendes når man ønsker at undersøge den globale natur af en organisation. På baggrund af dette er nærværende undersøgelse opbygget som et holistisk single casestudie, som ønsker at undersøge digital transformation i praksis i en SMV. Begrundelsen for dette bunder i mangel på viden om, hvordan SMV'er tilgår digital transformation og hvad der er essentielt for en vellykket forandringsproces, hvor nye digitale systemer implementeres. Herom skriver Yin (2014) at rationalet for at vælge et single holistisk casestudie kan forklares ud fra, at undersøgelsen søger at indfange og beskrive det undersøgte fænomens mange variable og ikke nødvendigvis logiske analyseenheder i hverdagssituationer vedrørende sociale processer, eller såfremt man har et kritisk forhold til de teoretiske forståelser af det undersøgte fænomen. Med afsæt heri, ønsker vi at indfange og beskrive de mange variable der opstår i en digitalisering i en SMV og de mange, ikke nødvendigvis logiske analyseenheder, der opstår i hverdagssituationer i de sociale processer mellem medarbejderne i virksomheden. Et single casestudie har dog også sine begrænsninger, hvor det kan vælges såfremt der er mangel på tid og ressourcer eller at man ønsker at lave et pilotprojekt forud for et multiple casestudie eftersom denne type studie ofte opnår større anerkendelse i forskningskredse grundet den øgede mulighed for analytisk generaliserbarhed (Yin, 2014).

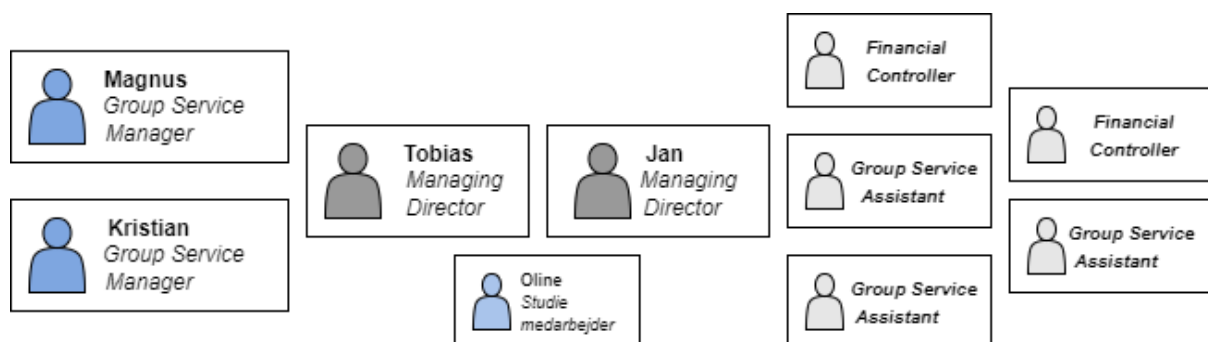
2.3 Beskrivelse af nærværende case

Følgende afsnit har til formål at beskrive konteksten som fænomenet udfolder sig i og på den måde at indfange organisationens rammer for den digitale transformation. Dette finder vi vigtigt, da forståelse for konteksten er særligt vigtigt i arbejdet med casestudiet (Yin, 2014).

2.3.1 Organisationen

Builders Support (BS) er et konsulentfirma med kontor i Jylland, der outsourcer ekspertviden til store byggeprojekter i hele verden, herunder vedligehold og opførsel af fabrikker indenfor en lang række industrier. Siden grundlæggelsen i 2011 har virksomheden gennemgået en progressiv udvikling, og har i dag tre underliggende datterselskaber, og har bredt virksomheden ud til outsourcing til underleverandører i en bred vifte af industrier.

Der er i dag ansat 10 medarbejdere i organisationen, hvoraf to af disse er ejerledere, to er medarbejdere med ansvar for salg og kundekontakt, Oline er ansat som studiemedarbejder, og resterende er medarbejdere i administrationen. De to ejerledere inddrages som medarbejdere, da de på lig linje med de to øvrige medarbejdere har ansvar for drift, salg og kundekontakt. Dette indebærer, at organisationen har en flad struktur, med en tæt dialog og tæt samarbejde mellem alle de ansatte. Organisationsdiagram er vist ved figur 1. Virksomheden omsætter for omkring 8 mio. årligt, og har ambitioner om at øge omsætning og virksomheden de kommende år.



Figur 1: Organisationsdiagram over medarbejderne i BS.

Til at understøtte økonomisk vækst, har virksomheden valgt at udvikle et nyt digitalt system, der skal effektivisere arbejdsgangen for både medarbejdere og ledere i processen for at finde og kontakte kvalificeret arbejdskraft, samt lette den administrative arbejdsmængde forbundet med at sende arbejdskraft ud i verden. Behovet for det digitale system er opstået, da den stadige ekspansion af virksomheden indebærer nyt behov for vidensdeling mellem alle ansatte i virksomheden. Tidligere har arbejdsgangen været præget af manuel registrering og

hukommelse, for at finde og administrere arbejdet, hvilket på nuværende tidspunkt ikke er en bæredygtig arbejdsgang. Med mange nye ansatte som følge af ekspansionen, har behovet for at overføre viden fra den enkelte til fællesskabet steget, og behovet for det digitale system opstod.

2.3.2 Det digitale systems to faser

Udviklingen af det digitale system består primært af to faser, med implementeringen af to forskellige digitale værktøjer. Disse to digitale værktøjer omhandler én ressourcestyrings-database, blandt medarbejderne kaldet "CV-databasen", og et ressourcestyringsværktøj, kaldet "BS-portalen".

Processen med udvikling af CV-databasen som et konkret værktøj blev igangsat i oktober 2021, og har forløbet frem til april 2022. CV-databasen er primært et værktøj til ejerlederne og to af medarbejderne, for at kategorisere, filtrere og søge efter kvalificeret arbejdskraft i en database af CV'er. Værktøjet har diverse funktioner, der effektiviserer arbejdsgangen, såsom kompleks filtrering efter kvalifikationer, system for opbevaring af indsamlede CV'er og mulighed til at brevflutte i mail. Databasen erstatter tidligere arbejdsgang baseret på hukommelse, usammenhængende systemer eller ældre og lange e-mailkorrespondancer. Databasen er selvudviklet i virksomheden, og softwareudviklingen foregår ved en mindre, intern afdeling BS har i Indien.

Udviklingen af BS-portalen er pr. i dag i opstartsfasen, hvor der er påbegyndt indledende diskussioner om ønsker og krav til det digitale værktøj. Virksomheden har forventninger om at værktøjet skal påvirke arbejdsgangen for alle i virksomheden, og fungere som virksomhedens primære digitale platform. Værktøjet skal fungere som en rejseplanlægger, der rummer både en visuel oversigt over nuværende, kommende og tidligere projekter og tilknyttet arbejdskraft, og det primære administrationsarbejde forbundet med at sende arbejdskraft internationalt. Værktøjet skal indeholde alle relevante administrative dokumenter, som alle medarbejdere kan tilgå, for at sikre en fælles arbejdsgang. Derudover ønsker virksomheden at værktøjet også skal kunne lette HR-relaterede arbejdsopgaver, som at registrere timer og løn. Værktøjet udvikles med afsæt i et lignende program, som benyttes i den mindre afdeling i Indien, hvor softwareudviklingen også skal foregå fra.

2.3.3 Forskerroller

I kvalitativ forskning er det primære forskningsredskab forskeren selv, hvorfor det er relevant at reflektere over egen rolle, dvs. erfaringer og sensitivitet samt værdier og holdninger (Brinkmann & Tanggaard, 2010). David havde inden undersøgelsens start ingen kendskab til den undersøgte virksomhed samt deres virke, hvorfor han på forhånd så virksomheden som eksotisk, som beskrevet ved Saltofte (2016), dog med erfaring fra et tidligere projekt omhandlende digital transformation i en anden SMV. Dette var anderledes for Oline, som i forvejen arbejdede som studentermedhjælper, hvori en af hendes primære arbejdsopgaver omhandlede udviklingen af det digitale system, hvorfor hun ikke på samme måde så virksomheden som eksotisk. Det var derfor essentielt for os at diskutere de forskellige perspektiver som opstod på baggrund af empiriindsamlingen. Dette gøres med henblik på at belyse Davids fordomme om praksis fra et tidligere lignende digital transformation og Olines mulighed for hjemmeblindhed, som belyses i afsnit 2.2.3.2.

Ift. Davids tidligere erfaring med digital transformation kom han fra og arbejdede i en anden virksomhed, som lige har gennemgået en lignende større digital transformation. I denne virksomhed blev David selv en del af det team, som skulle implementere den nye digitale løsning, hvor implementeringen allerede i et vist omfang var mislykket. Her måtte David forsøge at bistå med viden og erfaring fra forandringsledelse, som kunne vende den kedelige drejning projektet havde taget. Denne situation adskiller sig fra den i nærværende case, eftersom medarbejderne fik mulighed for at komme med, før det digitale system var blevet implementeret. Derfor var det relevant at reflektere over personlig bias, fordi Davids erfaringer med digital transformation fra den ene case ikke nødvendigvis kunne afspejles til nærværende case, hvorfor han måtte se på casen med nye øjne. Derfor var det også relevant undervejs at reflektere over erfaringer for ikke at drage fordomsfulde meninger ned over nærværende case. Dog kunne velovervejede ligheder og den tidligere erfaring med fordel bidrage til at se muligheder for nye teser.

2.3.3.1 Forhandlet adgang

Nærværende undersøgelse tog udgangspunkt i Olines hverdagspraksis, som tovholder på udviklingen af det digitale system. Hertil var det været relevant at overveje, hvordan adgang til feltet skulle forhandles, da der gennem undersøgelsen skulle jongleres mellem medarbejder og samtidig forsker, samt personlig bias. Olines rolle i virksomheden har bidraget med en åbenhed og mulighed i virksomheden, til at tilgå de relevante sociale grupper til empiriindsamling. Som ansat i en virksomhed af den størrelse og organisatoriske fordeling, ansås alle medarbejdere

som ”en del af familien”, hvilket har haft betydning for adgang til feltet. Dette har bidraget til, at informanter til empiriindsamlingen frit kunne udvælges efter egne kriterier, og de var alle villige til at bidrage i undersøgelsen. I forbindelse med refleksion over personlig bias, havde Oline ingen tidligere erfaring ud over virksomheden med digital transformation. Det var dog af betydning at være Oline rolle som medarbejder bevidst i valg og fravalg i metoden, eksempelvis ved inddrage sig selv om informant og samtidig at søge efter en kritisk tilgang til undersøgelsen og egen rolles betydning.

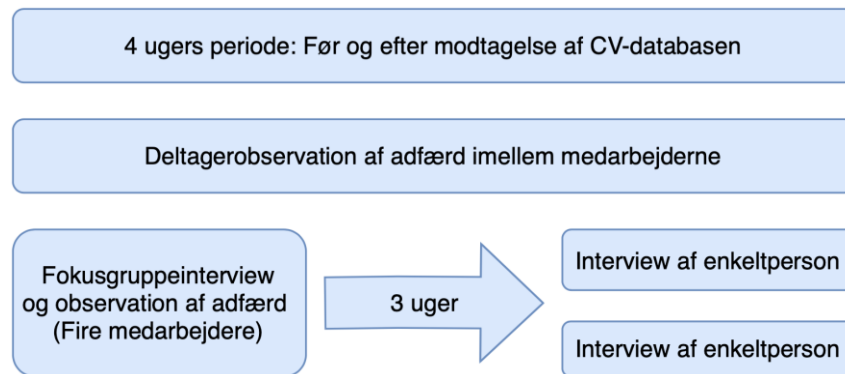
2.3.3.2 Nærhed og afstand

Som følge af Olines rolle som medarbejder i virksomheden, anser vi en diskussion om nærhed og afstand i nærværende undersøgelse som relevant. Hammersley og Atkinson (1987) argumenterer for, at nærhed skaber forståelse. Samtidig beskriver Goffman (1989) sin forståelse af deltagelse i et felt, ved at deltagende observation giver mulighed for at erfare verden på samme måde som informanterne, ved at udsætte sig selv for de samme betingelser som dem. På denne måde fordrer Olines rolle i virksomheden en nærhed i nærværende undersøgelse, som kan understøtte forståelse for de erfaringer de måtte have. På den anden side beskriver Hammersley og Atkinson (1987), at nærhed også kan indebære risiko, da man ukritisk kan overtage informanternes perspektiv, og dermed mister den nødvendige afstand i analysen. Derfor er det vigtigt, ikke at identificere sig fuldt ud med sine informanter, da dette kan indebære en følelse af splittet loyalitet (Hammersley & Atkinson, 1987). Olines todelte rolle som medarbejder og forsker var dermed afhængig af en pendling mellem to perspektiver; udefra- og indefraperspektiv. Dette søgtes gennem pauser fra feltet, som naturligt opstod i rolleskiftet som studiemedarbejder på aftalte dage, og forsker andre dage. Derudover er særligt relevant at være sin rolle bevidst under databearbejdning, for at søge at belyse informanternes perspektiv, ved at fortælle og beskrive deres narrativer, men samtidig forholde sig kritisk til analysen, for at undgå at blot formidle informanternes perspektiv (Prieur, 2002).

Som følge af Olines nærhed til felten blev en autoetnografisk tilgang til nærværende undersøgelse overvejet. En autoetnografisk undersøgelse havde kunnet bidrage med viden om det intro- og ekstraperspektive element i undersøgelsen (Baarts, 2020). Dette kunne have resulteret i, at Oline som forsker havde gjort sig selv til genstand for observation, refleksion og undersøgelse, samtidig med at fokusere på organisationen og den kontekst, som medarbejdernes handlinger og erfaringer kunne danne. Dette ville samtidig situere Oline både som forsker og medarbejder i felten. På den anden side konkluderede vi, at en autoetnografisk undersøgelse ikke ville kunne belyse nærværende undersøgelses problemformulering, hvor

fokusset er rettet mod, hvordan SMV'er konstruerer digital transformation, fremfor hvilken betydning Olines rolle havde på processen.

2.4 Metode



Figur 2: Procesbeskrivelse af undersøgelsens progression og indhold.

Nærværende speciale tager udgangspunkt i det kvalitative paradigme. Undersøgelsens metodik bygger på metodetriangulering, da der benyttes flere forskellige, men dog komplementære undersøgelsesmetoder, for at undersøge et fælles fænomen (Bogdan & Biklen, 2007). I nærværende undersøgelse består metodetrianguleringen af de to overordnede kvalitative empiriske metoder, interviews og deltagerobservation. De to metoder supplerer hinanden godt i etnografiske studier (Saltofte, 2016), og er en stor fordel i indsamling af data, når der skal indsamles empiri i casestudier (Yin, 2014).

Metodetrianguleringen bidrager med et større indblik i kompleksiteten af den menneskelige adfærd, da det giver muligheden for at undersøge denne fra mere end et standpunkt (Cohen, Manion, & Morrison, 2017). Dermed bidrager metodetrianguleringen med komplementær viden, i et forsøg på at mindske svagheder og indbyggede fejlkilder, der kan opstå, gennem indsamling af empiri fra en enkelt metode til indsamling af empiri (Cohen, Manion, & Morrison, 2017). På denne måde skaber de komplementære metoder muligheden for mere dækkende viden. Vi har derfor valgt at udføre et fokusgruppeinterview med en sammensat fokusgruppe bestående af de to ejerledere og to centrale medarbejdere, samt to opfølgende interview med hhv. én ejerleder og én medarbejder ud over deltagerobservationer. I det følgende vil de to interviews samt deltagerobservation som metode blive beskrevet, og argumentation for benyttelse heraf vil udfoldes. Yderligere beskrivelse af informantudvælgelsen kan læses i afsnit 2.3.3.

2.4.1 Interview

Interview er benyttet som empirisk metode, da interviews kan bidrage med viden om mennesker livssituation, meninger, holdninger og oplevelser (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Med afsæt i det socialkonstruktivistiske videnskabssyn, forstås viden fra interviewerne som kontekstafhængig, relationel og potentielt varierende, samt som et udtryk for social handling i den gældende kontekst (Halkier, 2020). Derudover anser vi diskussionerne under interviewerne som socialt performative, hvorfor både indholdet af diskussionerne og samtidig interaktionsformerne er af betydning (Halkier, 2020). Da undersøgelsens primære fokus er digital transformation og forandringsledelse, anser vi det relevant at undersøge processen der medfølger dette. På baggrund af ønsket om at undersøge processen, og hvordan digital transformation skabes i en SMV, udføres et fokusgruppeinterview forud for implementeringen af en digital transformation, med opfølgende to interviews af enkelte udvalgte informanter senere i processen.

Da interviewforskning altid foregår i relation mellem mennesker, hvor interaktionen mellem forsker og informant er afgørende for udfaldet af undersøgelsen, stiller denne form for forskning større krav til forskerens rolle (Brinkmann & Tanggaard, 2020). I kraft af Olines rolle som medarbejder i organisationen, og dermed tætte relation til informanterne og mulighed for personlig bias, vægtes valg af forsker højt for undersøgelsens troværdighed. Derfor aftalte vi, at interviewerne skulle udføres af David, som havde større afstand til feltet, men dog med en forhandlet og godkendt adgang til virksomheden. På denne måde forsøgte vi at tilgå interviewene med større åbenhed og nysgerrighed for feltet, og samtidig at den forhenværende relation til Oline ikke blev forventet tillagt tilsvarende betydning i undersøgelsen. For yderligere beskrivelse af vores roller, og disses mulige betydning for undersøgelsen, henvises til afsnit 2.2.3.

2.4.1.1 Fokusgruppeinterviews

Som metode er der er indledningsvist foretaget et semistruktureret fokusgruppeinterview, hvor udvalgte medarbejdere har deltaget for at diskutere emner i plenum. Fokusgruppeinterviews skaber muligheden for at forskeren får adgang til *account in action*, hvilket indebærer at deltagerne udveksler beretninger og handlinger som en del af den interaktion, der foregår blandt deltagerne i interviewet (Halkier, 2020). Dette står i kontrast til *account about action*, altså deltagernes egne beretninger om handling, som forekommer i enkeltinterviews (Halkier, 2020). Fokusgruppeinterviewets kilde til data er den sociale interaktion mellem informanterne, og bidrager dermed med at producere data omkring medarbejdernes fortolkning, interaktioner

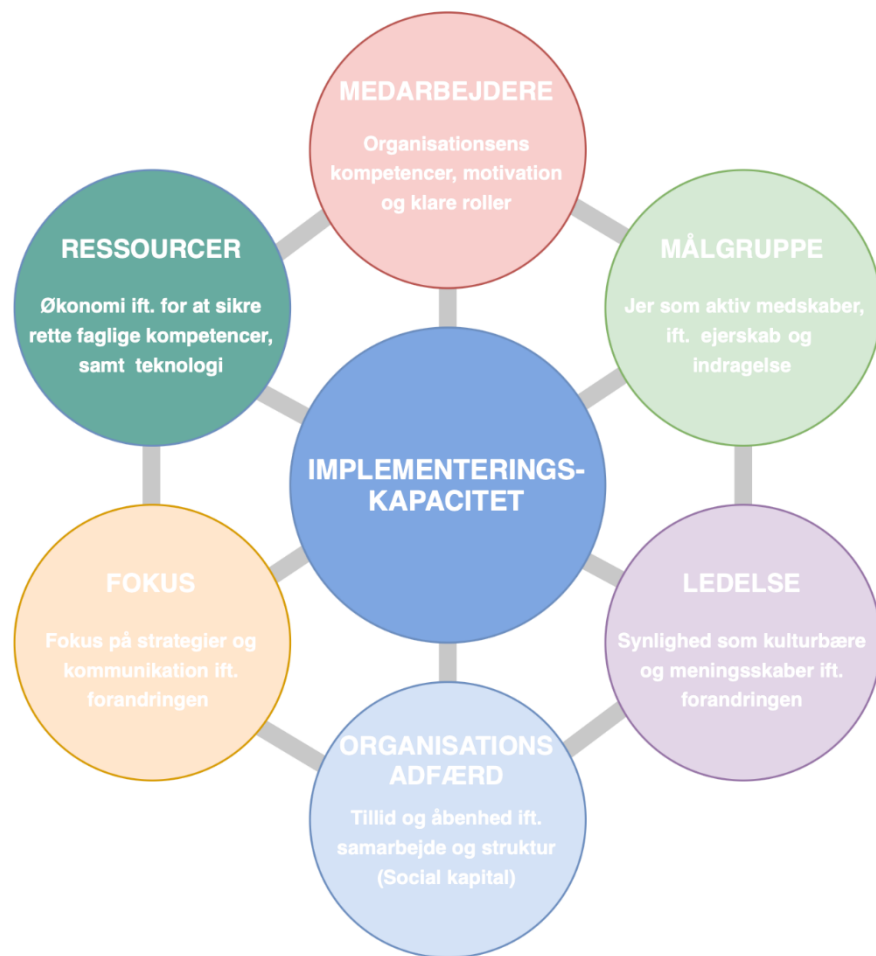
og normer i forbindelse med udviklingen af det digitale system (Halkier, 2020). På denne måde skaber fokusgruppeinterviewet muligheden for at forstå den viden, medarbejderne hos BS i fællesskab kommer frem til omkring forandringsprocessen, som både kontekstuel og relationelt varierende.

Derudover er interviewguiden for fokusgruppeinterviewet udformet efter den stramme model for strukturering og moderatorinvolvering (Halkier, 2020). I denne stramme model er det øget fokus på indholdet af diskussionerne, fremfor hvordan interaktionen udfolder sig blandt deltagerne (Halkier, 2020). Det udelukker dog ikke muligheden for at undersøge interaktionen, hvilket stadig er et moment i den nærværende undersøgelse. Denne model benyttes, da den egner sig særligt godt i situationer hvor undersøgeren kender feltet der undersøges, og på baggrund heraf ønsker at stille relativt præcise spørgsmål, i en social kontekst (Halkier, 2020). Da feltet er meget godt kendt forud for nærværende undersøgelse som følge af Olines position, opstod ønsket om at stille uddybende spørgsmål om det allerede kendte undersøgelsesfelt, hvorfor den stramme model blev tilvalgt. Interviewguiden er udarbejdet med afsæt i et semistruktureret interview, med på forhånd udvalgte interviewspørgsmål, der er baseret på relevante forskningsspørgsmål (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Derudover var der mulighed for at afvige fra interviewguiden, og stille opfølgende spørgsmål. Interviewguide til fokusgruppeinterviewet kan læses i bilag 2.

2.4.1.1.1 Kapacitetsanalyse som dialogredskab

Som en øvelse under fokusgruppeinterviewet inddrages kapacitetsanalyse af organisationens implementeringskapacitet. Den digitale transformation i virksomheden indebærer en implementering af et digitalt system, hvorfor dialog omkring og undersøgelse af implementeringskapaciteten blandt medarbejderne anses relevant. Implementeringskapacitet omhandler, hvilke betingelser og muligheder der ligger til grund for en vellykket implementering. I den forbindelse har Center for Forebyggelse i praksis udviklet en model, der indkredser de væsentligste faktorer der kan anvendes til at vurdere implementeringskapaciteten (Center for Forebyggelse i praksis, s.d.). Implementeringscirklen er udviklet til kommunal benyttelse i forbindelse med sundhedsfremmende og forebyggende indsatser (Center for Forebyggelse i praksis, s.d.), men da modellen indeholder kapaciteter der kan overføres til digital transformation anser vi den som relevant i nærværende kontekst, i en tilpasset udgave. Kapaciteterne vi anser relevante er belyst i tidligere nævnte studier, ved Eller, Alford, Kallmünzer, Peters, et. al (2020), hvor medarbejdernes kompetencer og digital strategi er af

betydning for digitale processer, samt ved betydningen af brugerinddragelse (Kruse, Mileski, Alaytsev, Carol, & Williams, 2014; McGinn, et al., 2011), jf. afsnit 1.4.



Figur 3: Implementeringscirkelns indbyrdes afhængige elementer, egen illustration, inspireret fra Center for Forebyggelse (Center for Forebyggelse i praksis, s.d.).

Implementeringscirklen benyttes for at vurdere organisationens implementerings-kapacitet, og fungerer som et dialogværktøj under fokusinterviewet. Modellen kan benyttes som et værktøj til at belyse muligheder og barrierer i implementeringsarbejdet, i dialog med ledelse og/eller medarbejdere, for at opnå et fælles overblik over virksomhedens fælles overvejelser om den digitale transformation. Implementeringscirklen består af seks elementer, hvilket vi har tilpasset til den pågældende situation, hvorfor beskrivelsen heraf er blevet ændret hvor dette anses relevant. De seks elementer er som følger:

- *Fokus*, hvor fokus på indsatsen står centralt, herunder organisationens fokus på strategier, samt kommunikation i forbindelse med forandringen. At identificere mål og muligheder for implementeringen har betydning for implementeringen.
- *Ressourcer*, hvor de økonomiske rammer er tilstrækkelige for at understøtte organisationens ambitioner, er nødvendige. Herunder skal der sikres relevant faglig bemanding, økonomi, fysiske rammer og teknologi, der understøtter implementeringen.
- *Medarbejdere*, hvor fornødne kompetencer og praksisviden, samt engagement, motivation og åbenhed for forbedringsmuligheder står centralt. Derudover fordeling og udførelse af klare roller.
- *Målgruppe*, hvor inddragelse af og kendskab til målgruppen samt dens motivation og ressourcer står centralt, for at undgå passive modtagere. Herunder skal medarbejderne og organisationen se sig selv som målgruppe
- *Ledelse*, hvor ledelsen som kulturbærere gennem fælles mening, klare mål og opfølgning står i fokus. En af ledelses vigtigste opgaver er at sørge for at medarbejderne får den nødvendige viden, samt formidle og skabe mening ved implementeringen.
- *Organisationsadfærd*, hvor tillid og åbenhed for samarbejde på tværs af organisationen for at sikre, at implementeringen gennemføres, står centralt. Organisationens har ansvar for at understøtte medarbejderne ved at tilføje ny viden og tilføre nye rutiner. Herunder nævnes social kapital, forstået som tillid, tryghed og en stærk fællesskabsfølelse i organisationen.

Implementeringscirklen, samt vurderinger heraf på en numerisk skala fra 0-5, bliver inddraget for at give både ledere, medarbejdere og forskere en mulighed til at få et indblik i de kapaciteter organisationen besidder, forud for implementeringen af det digitale system. Vurderingen heraf indgår som en øvelse under interviewet, og fungerer derfor som et dialogredskab, hvor informanterne både individuelt og samlet skal forholde sig til vurderingen og diskutere de seks elementer.

2.4.1.2 Enkeltperson interview

På baggrund af erfaringer fra det semistrukturerede fokusgruppeinterviews, der indikerede nogle pragmatiske problematikker, valgte vi at udføre to opfølgende interviews individuelt. De pragmatiske problematikker indebar overvejelser om gruppedynamikken, hvor empirien

indikerede, at medarbejderne muligvis var påvirket af sine ejerlederes syn på sagen. Det er vores opfattelse, at det ikke ville have konsekvenser eller være ubehageligt for medarbejderne at udtrykke sig kritisk eller i uenighed med ledelsen, men at der blandt medarbejderne var konsensus om, at de som udgangspunkt følger ledernes udsagn. Derfor ønskede vi at give medarbejderne et neutralt forum at dele erfaringer og oplevelser i, hvor vi kunne sikre os, at eventuel kritik og uenighed kunne belyses. Enkeltinterviews benyttes gerne, når disse kan give et indblik i informanternes livssituation, meninger, holdninger og oplevelser (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

Med afsæt i den socialkonstruktivistiske tilgang til specialet anses det relevant at argumentere yderligere for valget af inddragelse af enkeltinterviews. Som tidligere beskrevet, jf. afsnit 2.3.1.1, giver enkeltinterviews adgang *account about action* som Halkier (2020) beskriver det. Dette indebærer, at enkeltinterviewerne giver adgang til informanternes egne beretninger om handling, fremfor at disse indgår som en del af interaktionen, der foregår mellem informanterne under fokusgruppeinterviewet (Halkier, 2020). Det har derfor været af betydning, at interviewene søgte informanternes narrativer omkring deres handlinger, ved at inddrage handlingsorienterede spørgsmål. Her havde de handlingsorienterede spørgsmål som formål at belyse informanternes beretninger om handlinger i gruppen, og dermed hvordan de som gruppe konstruerer digitalisering i en SMV.

Interviewerne udføres som semistruktureret interview, der er delvist styret af en på forhånd udarbejdet interviewguide (Brinkmann & Kvale, 2009), se bilag 5. Dette åbner op for muligheden for at basere interviewspørgsmålene på vores forskningsspørgsmål, samtidig som den åbne form giver os muligheden for at afvige fra interviewguiden, og stille opfølgende spørgsmål ud over det planlagte (Brinkmann & Tanggaard, 2020). På baggrund af den åbne tilgang, stiller denne form for interviews større krav til forskeren, og dennes evne til at være åben for det uforberedte, men samtidig have en stærk tilstedeværelse i samtalen (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Den semistrukturerede interviewguide indeholder en oversigt over emner, der er knyttet til undersøgelsens problemformulering, og forslag til spørgsmål under disse emner (Brinkmann & Kvale, 2009).

2.4.2 Deltagerobservation

Det andet led i metodetrianguleringen er observation, herunder deltagerobservation. Observation benyttes både under fokusgruppeinterviewet, for at søge at opnå et fyldestgørende

indblik i medarbejdernes interaktioner, samt som et led i at systematisere Olines todelte rolle som både medarbejder og forsker i organisationen.

Observation som kvalitativ metodisk tilgang er kendetegnet ved at forskeren undersøger feltet, ved at iagttage det opmærksomt (Szulevicz, 2020). Da forskeren kan observere på mange forskellige måder, og i mange forskellige arenaer, er det vigtigt at fastslå, hvilken observationsmetode der gøres brug af, samt argumentation for tilvalg og fravalg af metode (Szulevicz, 2020). Undersøgelsen benytter deltagerobservation, hvor forskeren er deltager i eller indgår i det felt, der observeres (Szulevicz, 2020). Da Oline som nævnt er ansat i organisationen, vil andre former for observation ikke være mulige, da hun altid vil indgå i det felt, der observeres. Denne form for observation stiller krav til at forskeren skal kunne udfylde to roller i et, da forskeren som deltager er aktivt involveret i praksis, samtidig som den skal kunne betragte praksissen uden at deltage i den, gennem observationerne (Szulevicz, 2020). Dette søges opfyldt, ved at Oline har noteret feltobservationer når dette blev anset som relevant, med et objektivt og neutralt beskrivende formål, hvor også Olines handlinger beskrives.

Deltagerobservation benyttes, da det som empirisk metode er velegnet til at beskrive og begribe det lokale, partikulære, situerede og sociale i menneskers hverdagsliv (Szulevicz, 2020). Szulevicz (2020) beskriver, at ved at indgå i feltet, hvor de sociale praksisser udspiller sig, skaber deltagerobservation muligheden for at analysere, forstå og forklare sociale og materielle udgangspunkter for menneskelige handlinger. Deltagerobservationerne har karakter af at være kvalitative observationer, da de er ustrukturerede og eksplorative, ved at observere hele spektret af relationer inden for et afgrænset socialt system (Harboe, 2018), altså i organisationen.

I undersøgelsen benyttes åben observation som beskrevet ved Szulevicz (2020), da medarbejderne bliver informeret om, at de bliver observeret under interviewene, og at Oline udarbejder feltnoter på relevante fund i arbejdshverdagen, se bilag 8. Denne information er givet ved underskrivelse af samtykkeerklæring, se bilag 1. Dette gøres for at Olines tilstedeværelse under interviewene som observatør legitimeres, samtidig som observation i arbejdshverdagen søger at skabe et indblik i feltet bagved interviewerne. Derudover benyttes direkte observation, da observatøren er fysisk til stede under alle observationer (Szulevicz, 2020). Under interviewene er observatøren ikke-deltagende, og har dermed ingen indflydelse på udførelsen, men blot fokus på det udførte (Harboe, 2018). Under interviewet har Oline som observatør fokus på eksplorativ observation af nonverbal kommunikation, samt interaktionen mellem medarbejdere (Harboe, 2018). I arbejdspraksis og under Olines rolle som medarbejder, skifter rollen til deltagende observatør. Derfor gør vi opmærksom på det iboende dilemma i

situationen, at Oline som forsker uundgåeligt vil blive påvirket af, og påvirker, det felt der observeres. På baggrund heraf søger vi en vis grad af distance mellem Oline og feltet, gennem de neutrale og objektive feltskildringer.

2.4.3 Udvælgelse af informanter

Informantudvælgelsen er baseret på principper beskrevet ved Brinkmann & Kvale (2009) hvor specialets ramme, varighed og de tilgængelige ressourcer i organisationen er taget højde for, hvorfor fire informanter er udvalgt til fokusgruppeinterviewet. Herunder de to ejerledere, der både har iværksat og står til ansvar for udviklingen af det digitale system, samt to medarbejdere, hvis arbejdsgang primært bliver berørt heraf. Dette bidrager til at informantgruppen hverken er for homogen eller heterogen, ved at sammensætte både ejerledere og medarbejdere. Denne udvælgelse er baseret på det socialkonstruktivistiske afsæt i at producere viden gennem social interaktion mellem informanterne, som ikke påvirkes af, at deltagerne kender hinanden for godt, eller at forskelligheden mellem dem er for stor (Halkier, 2020). Det kan dog diskuteres, hvor stor muligheden er for at undgå en for homogen informantgruppe i nærværende undersøgelse, hvor informanterne arbejder tæt sammen i en lille virksomhed. Dette er dog forsøgt taget hensyn til, ved at tage højde for informanternes forskellige erhvervsmæssige baggrunde, aldersgruppe og position i virksomheden, og dermed søge en mere heterogen gruppesammensætning. På denne måde mindskes risikoen for, at fokusgruppeinterviewet ikke formår at producere interessant interaktion mellem informanterne, samtidig som muligheden for konflikter mindskes, og deltagerne har bedre mulighed for at relatere sig til hinanden (Halkier, 2020).

Ved en gruppesammensætning på fire medarbejdere til fokusgruppeinterviewet, og ikke flere, tilrettelægges opgaven for moderatoren, samtidig med at det øger muligheden for at medarbejderne oplever situationen som behagelig (Krueger & Casey, 2009). Alle informanter er allerede, eller bliver i nær fremtid, berørt af den digitale transformation, og det anses derfor relevant at inkludere præcis disse i interviewet. Informanterne har forskellig erfaring i organisationen, hvor de to ejerlederne har bygget organisationen op fra bunden af, og de øvrige to har indenfor ét års erfaring i organisationen. På denne måde kan informanterne bidrage med forskellige synspunkter og kapaciteter forbundet med den digitale transformation. Gruppen består af ledere og medarbejdere med stor viden og interesse i udviklingen af det digitale system, da dette er udviklet med afsæt i deres ønsker. Selv om den ene medarbejder ikke besidder den store viden om digitaliseringen forud for empiriindsamlingen, da han blot har

været ansat i én uge ved det første interview, findes det stadig relevant at medregne ham i diskussionen om organisationens implementeringskapacitet, samt meninger og forventninger til den digitale transformation. Ved at gruppen består af fire informanter til fokusgruppeinterviewet skabes muligheden for diskussion og vidensdeling mellem informanterne (Halkier, 2020).

Ejerlederen Jan og medarbejderen Kristian blev udvalgt til de individuelle interviews på baggrund af særligt interessante udsagn under fokusgruppeinterviewet. De to informanter har forskellige positioner i virksomheden, hvilket bunder i at informanterne ikke skal være for homogene eller heterogene. De to informanter er udvalgt baggrund af erfaringer fra fokusgruppeinterviewet, hvor vi oplevede, at Jan bidrog med mange refleksioner, samtidig som Kristian virkede tilbageholden ved visse spørgsmål, som følge af ejerledernes tilstedeværelse. Derudover havde vi forståelsen af, at særligt ejerlederen anså interviewsituationen som lærerig, hvilket han også nævner i fokusgruppeinterviewets korte opsamling. Her nævner han, at fokusgruppeinterviewet bidrog med ny og ukendt viden for ham omkring kollegaernes forståelse og holdninger til transformationen samt forståelse af kompleksiteten af digital transformation. Medarbejderen fremviste engagement for den digitale transformation samt evne til at udtrykke uenigheder hvis han oplevede disse, hvilket vi anså som særligt interessante. De to informanter har opnået et fælles forståelsesgrundlag gennem deltagelse i fokusgruppeinterviewet, samtidig som det anses relevant at undersøge deres forskelligheder.

2.4.4 Ethiske overvejelser

Ifølge Hastrup, Rubow & Tjørnhøj-Thomsen (2011) bør etiske overvejelser indgå i alle stadier af forskningsprocessen i kvalitativ forskning. Da specialet behandler følsomme og fortrolige personoplysninger, skal disse ske i overensstemmelse med GDPR-reglement, og de fælles europæiske regler, for at beskytte de medvirkende forskningsdeltagerne. Brinkmann (2020) mener, at der ikke foreligger autoritative regler for god faglig praksis, men han foreslår etiske faktorer som kan fungere som retningslinjer i de etiske overvejelser. De fire etiske faktorer er:

"Informeret samtykke fra forskningsdeltagerne, fortrolighed og anonymisering af de involverede deltagere, konsekvenser for deltagere i forbindelse med at indgå i forskningsprojektet samt forskerrollen mellem involvering og uafhængighed."

(Brinkmann, 2020, s. 600)

De medvirkende forskningsdeltagere underskrev en samtykkeerklæring, hvor specialets omfang, formål og hvem der har tilgang på empiri indsamlet i forbindelse med projektet blev oplyst. De deltagende informanter blev informeret om retningslinjer for behandling og opbevaring af fortrolige informationer og lydfiler med optagelse fra interviews, transskriptioner heraf samt retningslinjer for sletning af disse filer. Derudover indeholder det informerede samtykke information om deltagernes anonymitet, hvor de blev oplyst om at de blev tildelt nye, tilfældigt valgte navn. Deltagerne blev tildelt de fiktive men kulturelt afspejlende navne Jan, Tobias, Kristian og Magnus. Derudover blev de medvirkende informanter oplyst om at virksomhedens navn samt oplysninger vi skønnede for genkendelige, anonymiseres. Navnet søgte at genspejle virksomhedens position i markedet, ved at være relateret til den aktuelle branche samt refererer til et internationalt marked ved at tildeles et engelsk navn. Virksomheden fik navnet Builders Support. Derudover blev deltagerne oplyst om Olines rolle som deltagende observatør, og det blev givet samtykke til at relevante feltnoter måtte noteres, og behandles på lig linje med øvrigt skriftligt materiale, hvad angår opbevaring, anonymisering, inddragelse i specialet og sletning. Afslutningsvis blev oplysninger om, at informanterne altid kunne trække sit samtykke tilbage givet samt henvisning til at tage kontakt ved eventuelle spørgsmål. Samtykkeerklæringen er skrevet med afsæt i AAUs standarder, og kan læses i bilag 1.

Undersøgelser der sætter mennesker og aktiviteter i en bestemt sammenhæng, skal særligt have fokus på vigtigheden af mellemmenneskelige forhold (Hastrup, Rubow, & Tjørnhøj-Thomsen, 2011). Gennem undersøgelsen kan deltagernes fysiske, sociale og psykologiske velbefindende påvirkes, hvorfor konsekvenserne for deltagerne tages i betragtning (Hastrup, Rubow, & Tjørnhøj-Thomsen, 2011). Interviewerne blev udført i virksomhedens mødelokaler, hvilket vi anser som en tryk, genkendelig ramme for de deltagende informanter. Derudover anser vi Olines rolle i virksomheden samt tilstedeværelse under fokusgruppeinterviewet som en understøttelse af en tillidsrelation mellem os som forskersteam og informanterne. Derudover er transparens gennem information om både specialets generelle formål, men også de enkelte interviews formål og opbygning, med til at underbygge denne allerede etablerede tillidsrelation.

Efter indsamling af empiri og under udarbejdelse af specialet blev konsekvenser for deltagernes medvirkning ligeledes taget i betragtning. Med afsæt heri blev de deltagende informanter belyst, at specialet ikke vil videreformidles direkte i sin fulde form til virksomheden, men at de naturligvis vil have tilgang til den formidlende artikel, som derudover er rettet mod praksis. Vi skønner, at det er til gavn for medarbejderne, at de oplever det som et

trygt og frit forum at kunne dele refleksioner over den digitale transformation, ved at sikre at informationer indsamlet fra disse ikke videregives direkte til ejerlederne i form af transskriptioner og lignende uddrag fra specialet, men heller formidles anonymiseret i den formidlende artikel.

Brinkmann (2020) skriver derudover, at det primære forskningsredskab er forskeren, hvorfor forskerrollens uafhængighed og involvering også skal iagttages. Forskerens egen sensitivitet ved både iagttagelser, samt metodik under interview, forstået som hvilke og hvordan spørgsmål bliver stillet og hvordan svarene lyttes til, bliver uundgåeligt påvirket af forskerens forforståelse og erfaring (Brinkmann, 2020). Det er derfor særligt vigtigt at have kendskab til og formidle denne forforståelse, holdning og ståsted, samt reflektere over disses påvirkningskraft på valg og handlinger gennem undersøgelsen (Brinkmann, 2020). En uddybelse af disse refleksioner kan læses i afsnit 2.2.3, hvor vores respektive roller og disses indflydelse bliver situeret.

3. Teori

Kapitel 3 har til formål at præsentere specialets teoretiske ramme. Kapitlet indeholder derfor de teorier, der anses for relevante, for at kunne besvare problemformuleringen. Teoriernes overordnede formål samt relevante begreber som benyttes i analysen, vil derfor blive beskrevet i de enkelte afsnit. For at besvare problemformuleringen har vi valgt én teori om forandringsledelse, én læringsteori samt én udviklingsteori.

Teorien om forandringsledelse er John P. Kotters otte acceleratorer for forandringsledelse, hvilken vi vil anvende som en overordnet struktur for analysen, samt ved inddragelse af relevante begreber fra teorien. Dertil har vi valgt at benytte Etienne Wengers sociale læringsteori om praksisfællesskaber til at forstå den læringsudvikling, der foregår i organisationen på baggrund af udviklingen af den digitale transformation. Endvidere har vi valgt designtænkning som udviklingsteori, til at forstå det udviklingsarbejde som medarbejderne gennemgår med udarbejdelsen af det digitale system til hjælp af interne arbejdsprocesser.

Kotters otte acceleratorer benyttes som den bærende struktur for specialets analyse, ligesom den bidrager med relevante begreber til forståelse af, hvordan virksomheden skaber digital transformation gennem forandring. Ved at benytte denne praktiske og ”hands-on” tilgang, med beskrivelse af otte acceleratorer der er afgørende for forandringsprocessens succes, tilbringes analysen et struktureret overblik. Modellen hjælper her med et struktureret værktøj til at undersøge elementer i den proces virksomheden gennemgår i en digital transformation. Teorien bidrager endvidere både med indblik i mulige fejltrin, samt hvilke opmærksomhedspunkter man kan tage kreativt udgangspunkt i, når man designer og faciliterer digital transformation. Samspillet mellem teoriens acceleratorer og det empiriske materiale findes derudover interessant, hvor vi anser at kunne skabe dybere forståelse for digital transformation i SMV’er ved at benytte teorien.

Vi anser Kotters otte acceleratorer relevant, til at strukturere analysen og undersøge hvordan SMV’er konstruerer digital transformation, da teorien rummer et bud på en beskrivelse af processen organisationen skal gennemgå, for at opnå forandring. Som tidligere beskrevet, jf. afsnit 1.3, anser Kræmmergaard (2019) forandringsledelse som den evne, der rummer alle de andre for at opnå digital transformation. Med afsæt i Kræmmergaards argument om, at forandringsledelse indgår i digital transformation, anser vi at Kotters teori kan danne grundlag for viden om, hvordan digital transformation konstrueres i en SMV, gennem forandringsledelse, ved at benytte de otte acceleratorer, og derved belyse digital transformation i en SMV.

Det er vigtigt at understrege, at vi ikke benytter teoriens element om forandringens succes. Dette med afsæt i, at vi med udgangspunkt i problemformuleringen ønsker at undersøge, hvordan digital transformation konstrueres, ikke hvorvidt denne er succesfuld. Det er dog vores forståelse, at digital transformation er bundet til en vis form for succes, for uden forandring der påvirker organisationen, vil det ikke være tale om digital transformation, og forandring er til en vis grad afhængig af succes for at være netop det, en forandring.

For at få en forståelse af og beskrive hvordan virksomheden opnår erkendelse, mens de arbejder med udviklingen af det digitale system, inddrages Wengers teori om praksisfællesskaber. Teorien bidrager primært som teoretisk analyseredskab i forhold til de tre essentielle nøglebegreber: *gensidigt engagement*, *fæller repertoire* og *fælles virksomhed*. Disse tre nøglebegreber samt den implicite forståelse af praksisfællesskabet vil vi anvende til at belyse de sociale konfigurationer, som ligger til grund for den digitale transformation og herunder udviklingen af det digitale system. Teorien inddrages i analysen, for at skabe et indblik i, hvordan medarbejdernes meningsforhandlinger finder sted, hvori de tre beskrevne nøglebegreber anvendes til at analysere, hvorvidt den undersøgte virksomhed danner et praksisfællesskab, og hvilken betydning dette har for digital transformation. Teorien inddrages som et analyseberedskab under relevante elementer af Kotters teori, hvor vi anser at teorien om praksisfællesskaber bidrager med uddybende viden, som bedre kan belyse, hvordan en lille virksomhed konstruerer digital transformation.

Eftersom Builders Support (BS) har valgt at udvikle deres eget digitale system som et ressourcestyringssystem, der har til formål at administrere deres indbyrdes arbejdsprocesser, finder vi det relevant at forsøge at forstå dele af empirien ud fra designtænkning, da denne omhandler menneskets tilgang til design af innovative løsninger. Eftersom BS er i præfasen af deres udvikling og implementering af deres ressourcestyringssystem, finder vi det relevant at forstå konteksten omhandlende udviklingen med designtænkning. Her vil vi undersøge, om det i empirien kan ses, om BS har gennemgået faserne i teorien, da forståelse af designtænkning kan bidrage med at løse komplekse problemer i praksis (Rittel & Webber, 1973). I nærværende speciale kan det komplekse problem forstås som udviklingen af et digitalt system som kan bistå medarbejderne i deres daglige arbejdsprocesser. Vi vil derfor anvende begreberne fra teorien til at få en forståelse af praksis. Der vil derfor ikke indhentes empiri vedrørende, hvordan det konkrete digitale system kommer til at se ud, da vi ikke mener, at det vil give værdi for forståelsen om, hvordan de i organisationen konstruerer digital transformation.

Teorierne vil i de følgende afsnit præsenteres i overnævnte rækkefølge, hvorefter deres operationalisering i projektet vil blive beskrevet.

3.1 Kotters otte acceleratorer, og vejen dertil

I det følgende vil John P. Kotters otte acceleratorer for forandringsledelse blive beskrevet, samt en kort beskrivelse af teoriens udvikling.

Kotter startede udviklingen af teorien i 1996, med beskrivelsen af otte fejltrin, der som regel ligger til grund for at forandringsprocesser bliver fejlslåede. Disse otte fejltrin er; at acceptere for stor selvtilfredshed, mangel på at skabe en stærk, styrende koalition, at undervurdere visionens kraft, at underkommunikere visionen, at forhindringer får lov til at blokere den nye vision, at forsømme at skabe kortsigtede gevinster, at erklære sejr for tidligt, og slutteligt at forsømme at forankre forandringerne dybt i organisationskulturen (Kotter, 1996). Disse otte fejltrin ville, ifølge Kotter (1996), ikke være lige så betydningsfulde i en stabil, mindre konkurrencedrevet og langsomt bevægende verden, modsat dagens samfund, hvor organisationer møder en ustabil, konkurrencedrevet og meget hurtigt udviklende virkelighed, de skal kunne navigere i. De otte fejltrin kan give indsigt i en fundamental viden om udfordringer ved forandring (Kotter, 1996). For at tage højde for disse fejltrin, og konsekvenserne heraf, udviklede Kotter (1996) fasemodellen for forandringsledelse, struktureret som otte, lineære fremadskridende trin. Kotters otte-trins model opsummerer de nødvendige trin organisationen skal gennemgå, for at skabe succesfuld forandring. Disse otte trin er associeret med og har et dualistisk forhold til de otte fejltrin (Kotter, 1996).

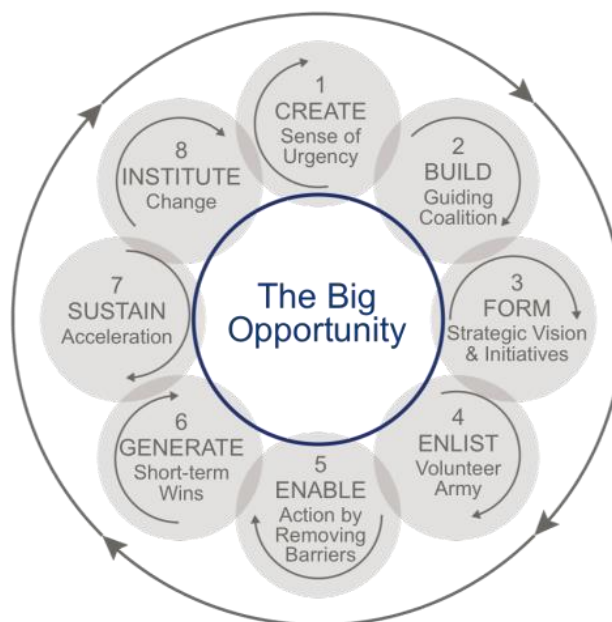
3.1.1 Otte acceleratorer for forandring

Senere udviklede Kotter teorien, fra et lineært perspektiv i otte-trinsmodellen, til et dynamisk perspektiv med de otte acceleratorer (Kotter, 2015). Disse acceleratorer spiller sammen, og er samtidige, hvilket indebærer, at de er mere praksisnære, og passer bedre til virksomheder der skal besidde evnerne at være fleksible, og både udnytte og udforske muligheder (Kotter, 2015). De otte acceleratorer minder meget om de otte trin i fasemodellen, men i den udviklede udgave beskriver Kotter (2015) hvordan ledelsen påbegynder en dynamisk fremfor en lineær proces. Denne dynamiske proces bidrager til skabelsen af flere forandringsagenter, en netværksstruktur der er flettet sammen med hierarkiet i organisationen, samt processer der fortsætter uafhængigt, når de først er sat i gang.

Kotter (2015) beskriver, hvordan et samarbejde mellem de otte acceleratorer naturligt løser udfordringer knyttet til en forandringsproces, ved at opbygge en ny og anderledes form for organisation. Acceleratorerne bidrager med den nødvendige energi, de frivillige medarbejdere, der skal løfte opgaven og koordineringen mellem dem, integreringen mellem

hierarki og netværk, og slutteligt samarbejdet, der driver forandringen frem. Ved at se muligheder og løsninger vokser og accelererer hele systemet, så det slutteligt bliver en måde at drive organisationen på, i en stadig foranderlig verden (Kotter, 2015).

En særlig vigtig udvikling fra otte-trins modellen til de otte accelerators, er det centrale omdrejningspunkt omkring *Den Store Mulighed* (The Big Opportunity), og dennes betydning. Den Store Mulighed opfyldes gennem et ønske om det, ved at det er en forandringsproces organisationen kan se muligheden og meningen med (Kotter, 2015). Den udviklede model fordrer mindre styring og kontrol fra ledelsen end den oprindelige fasemodel, og fokuserer på en stærk, strategisk vision og kommunikation, der formidler visionens retning. Derudover har koalitionen en mere vejledende rolle, fremfor den tidligere kontrollerende tilgang. De otte accelerators er altid i spil og samtidige, når processen først er igangsat, arbejdes der på alle fronter og niveauer på én gang (Kotter, 2015). De otte accelerators er vist ved figur 4:



Figur 4: De otte accelerators (Kotter, 2015, s. 37).

Figur 4 viser de otte accelerators, hvilket vil blive beskrevet i det følgende. Vi har fulgt den danske oversættelse ved Westh, som den fremgår i den danske oversatte bog (Kotter, 2015) for forståelsens skyld, og henviser til figur 4 for originalsproget.

1. *Skab en oplevelse af nødvendighed.* For at en forandring skal kunne gennemføres i organisationen, er det essentielt at denne anses som nødvendig. Denne nødvendighed skal skabes i forbindelse med en Stor Mulighed, som organisationen står ovenfor. Hvis

forandringen ikke anses som nødvendig, styrkes incitamentet for modstand. Det er derfor af særlig vigtighed at indlede enhver forandringsproces med at skabe fornemmelsen af nødvendighed for forandringen i organisationen. Dette gøres ved at udfordre det typiske fejltrin, nemlig den organisatoriske selvtilfredshed. For at mindske selvtilfredshed og styrke oplevelsen af nødvendighed, skal kommunikation der understøtter den organisatoriske selvtilfredshed, begrænses. Samtidig kan synliggørelse af kriser være bidragende til at fremme forståelsen af forandringens nødvendighed.

2. *Opbyg en styrende koalition.* Forandringsprocesser kan ikke anses som resultatet af én enkelt persons indsats, da det vil være utopisk at tro, at et enkelt individ kan overskue og bearbejde den organisatoriske kompleksitet, som en forandringsproces implicerer. Det kræver et team, en styrende, bredt sammensat koalition, med den rette komposition, niveau af tillid og fælles mål, som står i spidsen som forandringsagenter. Koalitionen er en afgørende faktor for at organisationens medarbejdere anser forandringen som legitim, ved at understøtte ejerskab såvel som tillid til processen. Det er derfor nødvendigt, at koalitionen også besidder de fornødne ressourcer til at understøtte denne proces hos medarbejderne.
3. *Udform en forandringsvision og strategiske tiltag.* Den næste accelerator består i at skabe en vision for forandringen, som passer den Store Mulighed. Visionen skal rumme begrundelsen for, hvorfor man burde lægge de nødvendige ressourcer i at opnå forandringen. Visionen har tre primære funktioner. Først skal den præcisere den generelle kurs for forandringen, ved at fungere som retningspil for, hvilken retning forandringer bringer organisationen og den enkelte medarbejder. Det gives en fornemmelse af mål med forandringen. Dernæst skal visionen motivere initiativer, der bærer forandringen frem, ved at gøre det tydeligt, at det er fordelagtigt at handle i nuværende situation, for at opnå fordele i nær fremtid, også selv om de første skridt i forandringsprocessen kan være omkostningstunge. Afslutningsvis skal visionen koordinere forskellige menneskers handlinger, ved at skabe en meningsfuld ramme for den enkelte af handle i. Dette kan understøtte koordinationen på tværs af ledere og medarbejdere, og giver medarbejderen mulighed for at bidrage i processen selvstændigt.
4. *Hverv en hær af frivillige.* Denne accelerator omhandler, at den styrende koalition, og andre med interesse i forandringens fremdrift, fortæller de øvrige medlemmer i organisationen om forandringsvisionen og de strategiske tiltag der er blevet formuleret. Denne fortælling skal gøres på sådan måde, at flere medarbejdere tilslutter sig handlingsforløbet, og

understøtter forandringen. På denne måde spreder forandringsvisionen sig mellem organisationens medlemmer, og flere ønsker at denne skal lykkes.

5. *Gør handling muligt ved at fjerne forhindringer.* Medarbejdernes reelle mulighed for og motivation til handling, der skal føre forandringen ud i livet, er afgørende for forandringens succes. For at sikre medarbejdernes handlingsmuligheder, fremlægger Kotter fire grundlæggende barrierer, der skal reduceres. Det drejer sig om organisationens formelle strukturer der vanskeliggør handling, manglende kompetencer som umuliggør de nødvendige handlinger, organisationens informationssystemer samt at ledere bremser handlinger rettet mod gennemførelse af forandring. Dette femte trin består primært i at give medarbejderne empowerment til at handle, for at understøtte forandringen.
6. *Generér (og sørg for at fejre) kortsigtede gevinster.* Når forandringsprocessen opleves som meningsfuld for organisationens medarbejdere, er det større sandsynlighed for at processen kan holdes i gang. For at skabe denne meningsfuldhed, fremhæver Kotter medarbejdernes behov for at se en fremdrift i processen, samt mærke tydelige forbedringer i den daglige arbejdshverdag. For at sikre dette kan processen tilrettelægges således, at der relativt hurtigt i processen skabes kortsigtede gevinster. For at de skal være effektive, fremhæver Kotter tre karakteristika de kortsigtede gevinster skal have. For det første skal de være synlig for medarbejderne. For det andet skal de være utvetydig, så der ikke opstår tvivl om, hvordan de skal forstås. For det tredje skal de være klar knyttet til forandringsprocessen. Kotter nævner kortsigtede gevinster som anerkendelse, forfremmelse eller i form af penge.
7. *Konsolider forandringerne og oprethold accelerationen.* De kortsigtede gevinster starter ifølge Kotter en sneboldeffekt, som i denne fase skal udnyttes. Dette indebærer primært, at man ikke skal tage de synlige resultater for en sejr, men heller bygger videre på disse sejres muligheder. For at opnå dette, skal lederen anskue forandringsprocessen helhedsorienteret, og implementere de forandringer der skabte hurtige resultater ud i resten af organisationen. Hertil knytter Kotter fire generelle råd. For det første skal koalitionen aktivt benytte den troværdighed de kortsigtede resultater giver, til at igangsætte nye initiativer, der stadig bringer forandringsprocessen videre. Dernæst skal den basis, som de synlige resultater skaber, udnyttes for at flere af organisationens medlemmer kan inddrages i arbejdet med at gennemføre de nye initiativer. Det tredje råd er, at ledelsen skal fortsætte arbejdet, med at bibeholde oplevelsen af nødvendigheden for forandringen. Afslutningsvis skal ledelse nedefra gennem uddelegering af fremdrift og ledelse i forandringsprocessen, sikre bred opbakning såvel som yderligere organisatorisk forankring.

8. *Institutionaliser forandringerne*. Forandringen skal institutionaliseres, altså gøres til en del af organisationens kultur, for at sikre vedvarende forandring i organisationen. På denne måde sikres, at forandringen er en del af den fælles praksis i organisationen, fremfor at bæres af enkeltpersoner. For at håndtere denne institutionalisering foreslår Kotter tre bud, på handlingsmetoder. Først må man ud fra den grundlæggende antagelse om, at den kulturelle forankring kommer i slutningen af processen, give processen tid. Dernæst må man være opmærksom på, at den kulturelle forankring opstår, når medarbejderne har opnået troen på, at den nye praksis er bedre end den gamle, gennem synlige resultater. Afslutningsvis er det afgørende, at alle strukturer, der giver hurtige sejre, understøtter forandringen.

3.2 Praksisfællesskaber

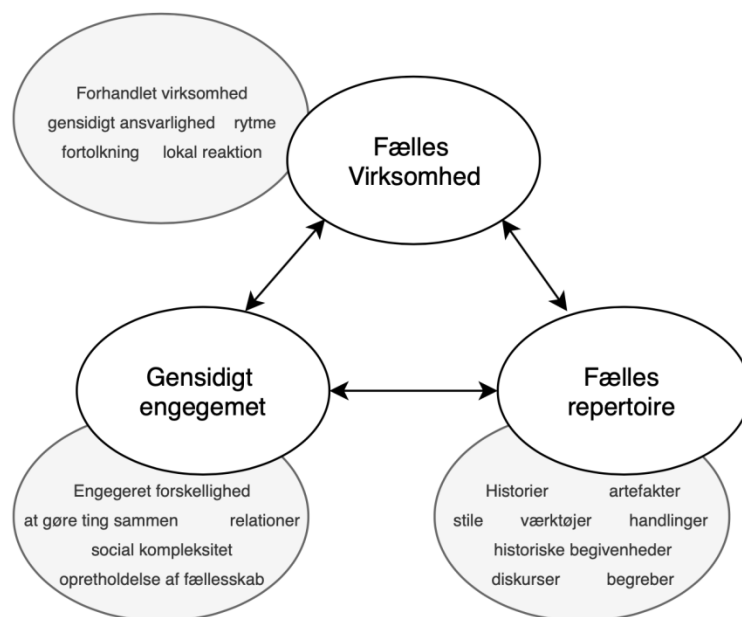
I følgende afsnit vil Etienne Wengers sociale teori om praksisfællesskaber beskrives. Afsnittet er skrevet ud fra Wengers bog "*Praksisfællesskaber - læring, mening og identitet*" (Wenger, 2004). Teorien bidrager primært som teoretisk analyseredskab i forhold til de tre essentielle nøglebegreber: *gensidigt engagement*, *fælles repertoire* og *fælles virksomhed*. Yderligere aspekter af teorien vil derfor kun kort gennemgås, hvor vi dog er bevidste om, at teorien ikke kan forstås uafhængigt af disse, hvorfor de implicit har betydning i analysen.

Den sociale teori om læring er et opgør mod et mere individuelt orienteret transaktionel læringssyn, ved at sætte fokus på læring gennem deltagelse i en social praksis. Wengers sociale teori om læring har fire komponenter; *mening*, *praksis*, *fællesskab* og *identitet*. Wenger beskriver mening som en skiftende evne til, både individuelt og kollektivt, at opleve vores liv og verden som meningsfuldt. Mening opstår igennem meningsforhandling, som skabes gennem deltagelse, tingsliggørelse og erfaringer og dét at vi gennem interaktion med andre mennesker, identificerer os i hinanden, hvilket vi forholder os til. Identiteter opstår derfor ud fra læring, som ændrer hvordan vi er, hvor vi skaber personlige tilblivelseshistorier i vores fællesskaber. Tingsliggørelse skal forstås som de processer vi samles om og danner mening om og kan både referere til en proces og selve produktet. Deltagelse kan derfor ikke anskues som et synonym for samarbejde, men blot en forståelse af at tilkoble sig praksisser som er meningsfulde. Praksisser opstår på den måde af diskurser på baggrund af meningsforhandlinger. På den måde er der to overordnede veje at anskue mening - den enkelte medarbejder orienteret mod organisationen og organisationen som helhed og som et selvstændig levende fænomen, hvor vi gennem samtale skaber mening om vores erfaringer. Vi vil derfor i nærværende undersøgelse

være opmærksomme på, hvordan den digitale transformation og udviklingen af det digitale system giver mening for medarbejderen, men også for organisationen.

Wenger beskriver praksis(er) som noget der opstår af kollektiv læring, som er skabt over tid og er en betegnelse for dét, som mennesket indgår i og som indeholder fælles historiske og sociale ressourcer, rammer og perspektiver og som er fundamentet for gensidigt engagement i handling. Mennesket tilkobler sig og deltager aktivt i praksisser, såfremt praksissen giver mening for dem og de kan se et potentiale i at udvikle sin identitet herigennem. Praksisbegrebet vil vi anvende til at beskrive det, som ligger til grund for den digitale transformation og hvordan praksissen er konstrueret.

Dertil kommer fællesskab som Wenger beskriver værende en betegnelse for de sociale konfigurationer, hvori vores handlinger tilegnes værdi og deltagelse identificeres som kompetence(r). Praksis skal forstås i sammenhæng med fællesskab, hvortil det bliver et sammenhængende begreb: *praksisfællesskab*. Derfor kan praksisfællesskabsbegrebet også bedst forklares ud fra figur 5:



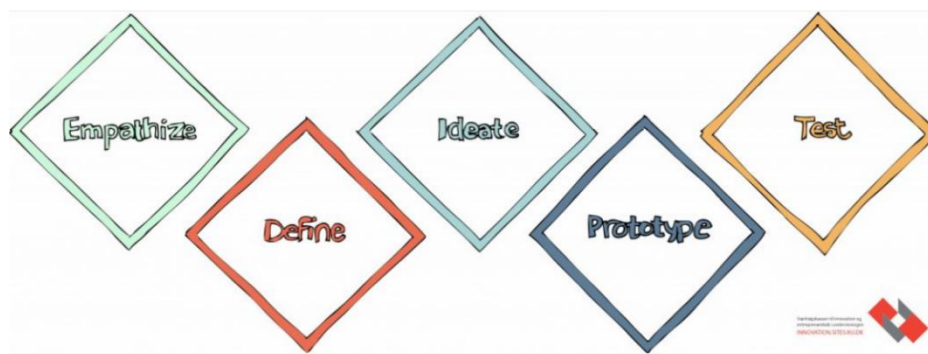
Figur 5.: Relationen mellem tre grundlæggende begreber, der ligger til grund for et praksisfællesskab (Wenger, 2004, s. 90).

De tre dimensioner, illustreret ved figur 5, er afgørende kriterier for at praksis(er) kan omtales som praksisfællesskab, da de ligger til grund for at praksisfællesskaber opstår og opretholdes. Det handler om at være sammen som organisation om at skabe praksis i et fællesskab, hvori de tre komponenter spiller ind, som beskrives i det følgende:

1. *Gensidigt engagement* omhandler deltagernes engagement i de handlinger, hvorigennem mening forhandles. Det gensidige engagement i form af relationer forhandles og dannes mellem de involverede, uden at nødvendigvis være bundet af homogenitet, da forskellighed mellem deltagerne kan bidrage med komplementære kompetencer, hvor de enkeltes styrker kan udnyttes i samspillet.
2. *Fælles virksomhed* handler om det fænomen som praksisfællesskabet er rettet mod. Fænomenet kan både opretholdes i status quo gennem meningsforhandlinger og gensidig ansvarlighed men også ændres på baggrund af den sociale læring i praksis. Den fælles virksomhed defineres gennem fælles interesser, mål og gensidigt ansvar, hvilket forhandles kollektiv. Den fælles proces er præget af en koordinering af forskellighed og forskellige ønsker.
3. *Fælles repertoire* kan beskrives som den lim der holder det menneskers gensidige engagement og fælles virksomhed sammen og omhandler hvordan man taler sammen om fænomenet. Det er en betegnelse for de fælles ressourcer der er i fællesskabet, med henblik på rutiner, symboler, tanker handlinger og begreber, som fællesskabet vedtager i dets eksistens.

3.3 Designtænkning

Københavns Universitet (2018) har udarbejdet en model omhandlende designtænkning, som kan findes i deres værktøjskasse på deres hjemmeside med inspiration fra konsulent-virksomheden IDEO. Designtænkning teorien er udviklet med udgangspunkt i praksis og indebærer en ikke-lineær proces og har en helhedsorienteret tilgang til analyse af problemet (Københavns Universitet, 2018). Derudover kan den anvendes til kreativ udforskning af mulige løsninger under selve udviklingen og før implementeringen finder sted. En modellering af designtænkning kan ses ved figur 6:



Figur 6: Fremgangsmåden i designtænkning (Københavns Universitet, 2018).

I designtænkning er der, som vist ved figur 6, fem faser; *empathize*, *define*, *ideate*, *prototype* og *test*, hvor man ved hver enkel fase kan gøre sig overvejelser for at opnå bedst mulige resultat. Første fase i designtænkning er *empathize*. Her skal man forsøge at sætte sig ind i, hvad den innovative løsning indebærer for brugerne samt deres meninger og forståelser, for på den måde at opnå det bedste resultat. Anden fase er *define*, hvilke omhandler at finde en mening i de indhentede data. Her formuleres den innovative løsning og afgrænses, hvorfor dette ofte er en iterativ proces, indtil man finder frem til den mest dækkende problemformulering. Tredje fase er *ideate*, hvor man enten kan anvende divergent eller konvergent tænkning til at udvikle sin innovative løsning. Divergent tænkning foregår stadig i projekt fasen og handler om at tænke bredt i alternative løsninger, selv om man måske har én enkelt favoritidé, for herigennem at komme frem til flere mulige løsninger på den givne problemformulering. Konvergent tænkning foregår i projekt fasen og handler om at arbejde hen imod én bestemt konkret idé for at anskueliggøre og klarificere den (Chemi, Jensen, & Hersted, 2015; Guilford, 1957). Fjerde fase er en iterativ proces og handler om at udvikle en prototype af sin idé, med tilhørende rammer for, hvordan den kan anvendes i praksis. Dette giver mulighed for at teste idéen, inden det endelige produkt færdiggøres og implementeres i praksis. Slutteligt handler femte fase om at teste sin idé i praksis. Dette gøres gerne over flere omgange, hvor mulige fejl og mangler afdækkes.

3.4 Operationalisering af teorier

Kotters otte acceleratorer bruges som struktur for analysen, hvor hver accelerator benyttes for at belyse, hvorvidt og hvordan disse har betydning for, hvordan en lille virksomhed konstruerer digital transformation. Nogle acceleratorer er blevet kombineret, hvor vi anså disse som komplementære eller uadskillelige, hvilket vil fremgå af de enkelte analyseafsnit. Dertil vil begreberne fra Kotters otte acceleratorer, benyttes for at skabe forståelse for empirien.

Designtænkning anvendes primært til at forstå, hvordan de berørte medarbejdere samarbejder om at skabe den innovative digitale løsning til at effektuere deres arbejdsprocesser ved at udvikle et ressourcestyresystem.

Wengers sociale teori om læring bidrager til at forstå hvorvidt virksomheden, gennem fælles repertoire, fælles virksomhed og gensidigt engagement, opnår at danne et praksisfællesskab i den digitale transformation samt dennes betydning.

4. Analyse

Kapitel 4 har til formål at analysere de empiriske fund, med afsæt i det teoretiske fundament, ved at benytte af Kotters (2015) teori om otte acceleratorer, Wengers (2004) teori om praksisfællesskaber samt designtænkning (Københavns Universitet, 2018).

Analysestrategien er udviklet med afsæt i Yin (2014), og hans fire generelle strategier for at guide analysen, samt fem specifikke analyseteknikker, for at analysere empirien fra casestudiet. Vi har valgt at tage udgangspunkt i den generelle strategi, at bearbejde empirien fra ”bunden af”, som beskrevet af Yin (2014). Denne induktive strategi tillader empirien at tage styringen, og gennem indledende leg med empirien, dannes strukturen langs vejen, mens man går, så man hele tiden kommer dybere ind i empirien (Yin, 2014). Med afsæt i denne strategi, faldt valget på at yderligere strukturere analysen ved hjælp af Kotters otte acceleratorer, som beskrevet i kapitel 3, på baggrund af teoriens relevans til empirien.

4.1 Skab en oplevelse af nødvendighed

Dette analyseafsnit vil fortolke og analysere udsagn ud fra den indsamlede empiri og fokusere på, hvordan virksomheden konstruerer digital transformation ved at skabe en oplevelse af nødvendighed for forandring. Dette kan ifølge Kotter (2015) gøres ved at mindske oplevelsen af selvtilfredshed, hvorfor kommunikationen herom skal mindskes, ligesom synliggørelse af kriser skal fremhæves, for at styrke grundlaget for handling. I det følgende vil Builders Support's (BS) evne til at skabe nødvendighed gennem mindsket organisatorisk selvtilfredshed, samt synliggørelse af kriser belyses.

For at skabe en oplevelse nødvendighed for den digitale transformation, anser Kotter (2015) at det er nødvendigt at udfordre den organisatoriske selvtilfredshed. Den organisatoriske selvtilfredshed kommer til udtryk, når medarbejderne mangler oplevelsen af nødvendighed for forandring, hvorfor der kan opstå incitament for modstand (Kotter, 2015). I det følgende vil vi belyse, hvorvidt BS har mindsket organisatorisk selvtilfredshed, ved at skabe nødvendighed for forandringen i organisationen.

Ejerlederne har internt skabt en nødvendighed for digital transformation, med afsæt i et ønske om at udvikle og vækste virksomheden, således at virksomheden kan drifte uafhængigt af ejerlederne, samtidig med, at det bunder i en intern drøm mellem de to ejerledere om at udvikle (Bilag 6, l. 569-586). Jan udtrykker det på følgende måde: ”Vi skal udvikle, fordi vi kan udvikle os og fordi det er skægt at udvikle” (Bilag 6., l. 576-577). Herudfra udleder vi, at

det underliggende incitament for digital transformation i BS, og skabelsen af nødvendighed blandt de to ejerledere bunder i et personligt ønske om at udvikle. Det fremgår dog ikke af empirien, hvorvidt de øvrige medarbejdere deler denne overbevisning om nødvendigheden for udvikling på baggrund af at ”det er skægt”, og hvilken betydning det har haft for deres oplevelse af nødvendighed for digital transformation. Dette kan have betydning for, hvorvidt de øvrige medarbejdere oplever den samme form for nødvendighed, hvilket ud fra Kotters teori kan anses som incitament for modstand mod forandringen.

Ud over det grundlæggende ønske om udvikling, fremgår det af empirien, at BS har skabt nødvendighed for digital transformation ved at kommunikere behovet for mere effektive arbejdsgange og vidensdeling (Bilag 4, l. 81-98 + 1265-1268). Oplevelsen af nødvendighed for forandring blandt medarbejderne opstår, når de oplever et behov for bedre interne systemer for medarbejderne, for at bedre administrere konsulenter og kunder. Nødvendigheden for digital transformation bunder i et behov for en overgang fra analoge arbejdsgange, hvor informationer blev opbevaret fysisk på papir, efter ren hukommelse, eller i mails, hvilket blandt medarbejderne opleves som en barriere som følge af manglende mulighed for vidensdeling (Bilag 4, l. 108-100 + 223-224). Som Tobias udtrykker det i fokusgruppeinterviewet; *”Vi er jo gået fra damp til kul, og nu skal vi til at køre på strøm.”* (Bilag 4, l. 85). Fra Tobias’ udsagn, har vi en forståelse af, at BS over en længere periode har gennemgået en udvikling, men at det er det digitale systems bidrag og udvikling, der frembringer digital transformation i organisationen. Medarbejderne oplever nødvendighed for den digitale transformation, ved at de forestiller sig mere effektive arbejdsgange og færre henvendelser til hinanden, som følge af et digitalt system som fordrer vidensdeling (Bilag 4, l. 1265-1268). Vi udleder herfra, at BS i fællesskab har formået at skabe nødvendighed ved at komme til enighed om, hvad den digitale transformation skal tilbringe af funktioner, som forbedrer nuværende, ikke tilfredsstillende arbejdsopgaver. Med afsæt i Kotter, kan vi udlede, at dette er med til at sikre, at incitamentet for modstand mod forandringen mindskes, og at alle medarbejdere oplever nødvendighed for den digitale transformation, ved at den organisatoriske selvtilfredshed mindskes.

Kotter (2015) beskriver synliggørelse af kriser som et tiltag, der mindsker den organisatoriske selvtilfredshed, og styrker oplevelsen af nødvendighed for forandring. Det er derfor relevant at belyse BS’ synliggørelse af kriser, som et tiltag for at skabe nødvendighed for digital transformation. Her fremgår af empirien, at medarbejderne i BS, inkluderet de to ejerledere, anser manglen på et homogent, intern, digitalt system som fordrer vidensdeling som en mulig krise, hvilket de forstår kan føre til mistede muligheder for økonomisk vækst (Bilag 4, l. 119-120 + 1254-1259). Medarbejderne har derudover italesat, hvordan mangel på digital

transformation og forestillingen om mistede muligheder for økonomisk vækst, kan ende i afskedigelse for medarbejderne (Bilag 4, l. 1108-1119), hvilket kan anses som en synliggørelse af en krise der har stor betydning for medarbejderne. Herfra kan vi udlede, at synliggørelsen af mulige kriser, herunder manglende muligheder for økonomisk vækst og mulig afskedigelse, bidrager til at skabe nødvendighed for den digitale forandring, ved at det styrker incitamentet blandt alle medarbejderne for at gennemgå digital transformation. Ved at italesætte og fremhæve mistede muligheder, tydeliggør organisationens medlemmer betydningen af det digitale system for at imødekomme denne mulige krise, hvilket styrker oplevelsen af nødvendigheden for den digitale transformation.

4.1.1 Skab nødvendighed gennem praksisfællesskabet

For at belyse hvordan medarbejderne i BS arbejder sammen om at skabe nødvendighed, inddrages relevante begreber fra Wengers sociale teori om læring (Wenger, 2004).

Ud fra empirien og ovenstående analyse, udleder vi med afsæt i Wengers (2004) begreb om mening, at medarbejderne kan se en mening i at skabe nye fælles digitale systemer, som kan fungere som et internt ressourcestylingssystem for organisationen. Derved forstår vi, at der er skabt grobund for forandring, og medarbejderne er motiverede for at skabe digital transformation. Dette kommer bl.a. til udtryk ved Wengers (2004) begreb tingsliggørelse, hvor organisationens medlemmer tingsliggør den digitale transformation ved at italesætte ”bedre arbejdsprocesser”. Dette indebærer, at de formår at meningsforhandle omkring den digitale transformation, gennem dialog om nutidens og fremtidens arbejdsprocesser, og den udvikling de ønsker gennem digital transformation. Derudover forstår vi, at organisationens medlemmer taler ud fra deres fælles repertoire dvs. deres organisatoriske historie. Dette kommer til udtryk i dialog om, at der førhen var få medarbejdere og at der nu kommer flere som skal kunne overtage de to ejerlederes opgaver (Bilag 4, l. 108-110 + 1157-1159 + 1390-1418), hvorfor vi forstår, at de meningsforhandler om, hvorfor de skal gennem digital transformation. Herfra udleder vi, at organisationens medlemmer konstruerer digital transformation ved at fælles skabe mening for forandring. Denne mening opstår som følge af tingsliggørelse, et fælles repertoire og meningsforhandlinger vedrørende det digitale system, og hvordan disse skal udformes.

Ligeledes opstår muligheden for fælles virksomhed og gensidigt engagement som beskrevet af Wenger (2004), fordi alle berørte i organisationen, deltager aktivt i at forandre arbejdsprocesserne fra analoge til digitale interne systemer. På den måde opstår et

praksisfællesskab omhandlende udviklingen af det digitale system, hvor organisationens medlemmer deltager i og meningsforhandler om det digitale systems udvikling og de nødvendige funktioner som systemet skal kunne håndtere. Dette ses også i observationerne, hvor Oline i kraft af sin rolle i virksomheden oplever at meningsforhandle omkring systemets funktioner; *"Efter at have skrevet det ned delte jeg det igen i en samtale med Jan, Tobias og Kristian, som kom med små inputs, hvis der var noget, de var uenige i."* (Bilag 8, l. 26-27) Med afsæt i Wenger (2004) udleder vi, at ejerlederne og medarbejderne sammen har lært nødvendigheden af det digitale system til interne arbejdsprocesser og været medskabere på processen. Herfra forstår vi, at BS konstruerer digital transformation, ved at de som et praksisfællesskab meningsforhandler og er sammen om at skabe en praksis, om digital transformation.

Hvordan de har struktureret praksisfællesskabet i organisationen, vil blive behandlet i afsnit 4.2 omhandlende at skabe en koalition.

4.1.2 Opsummering

Ud fra ovenstående analyse, fremgår det ved brug af Kotters teori, at BS skaber nødvendighed gennem ejerledernes interne drøm om udvikling, den fælles forståelse af nødvendigheden ved bedre arbejdsprocesser og øget mulighed for vidensdeling, samt ved at italesætte mulige kriser, herunder de mistede muligheder for økonomisk vækst. Det fremgår dog ikke, om drømmen om udvikling blot tilhører ejerlederne, eller om dette kan genkendes hos de øvrige medarbejdere. Derudover kan der med afsæt i Wengers teori udledes, at denne skabelse af nødvendighed sker på baggrund af meningsforhandlinger i et praksisfællesskab, hvor organisationens medlemmer er fælles om udviklingen af det digitale system og disses betydning for organisationen. Fra empirien og analysen kan det udledes at baggrunden for konstruktionen for digital transformation sker som følge af meningsforhandling i et praksisfællesskab, der bidrager til at skabe nødvendighed for forandring.

4.2 Opbyg en styrende koalition og hverv en hær af frivillige

Følgende analyseafsnit har til formål at fokusere på, hvordan virksomheden konstruerer digital transformation ved at opbygge en styrende koalition for forandring, samt ved at hverve en hær af frivillige. Kotter (2015) beskriver, at den styrende, bredt sammensatte koalition med den rette komposition, niveau af tillid og fælles mål, bidrager til at organisationens medarbejdere anser den digitale transformation som legitim, ved at understøtte ejerskab såvel som tillid til

processen. Den frivillige hær skal bidrage med at sprede visionen (berørt i afsnit 4.3), gennem engagement, ægte begejstring og energi, som koordinerer handlinger der fremmer forandringsvisionen. De to acceleratorer er i følgende afsnit kombineret, da vi anser det relevant som følge af virksomhedens størrelse, hvor store dele af virksomheden indgår i forandringsprocessen, hvorfor koalitionen og hæren af frivillige kan ses som én enhed. Dette vil belyses yderligere i det følgende.

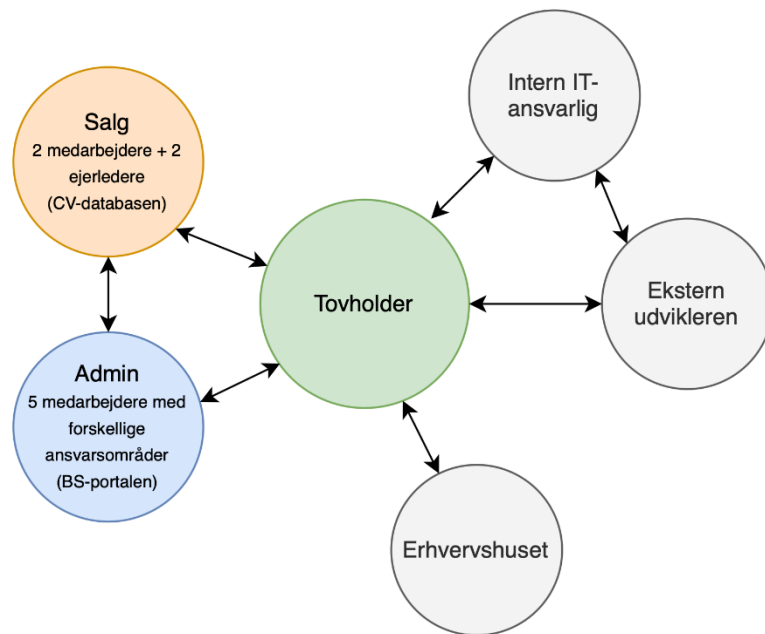
Kotters (2015) teori tager udgangspunkt i store virksomheder, hvor han lægger vægt på at danne koalitioner på tværs af afdelinger, som er bredt sammensatte for at skabe tillid i alle afdelinger. Han anser det som en utopi at forestille sig, at et enkelt individ kan overskue og bearbejde den organisatoriske kompleksitet, som en forandringsproces implicerer (Kotter, 2015). Det kan dog diskuteres, hvorvidt dette kan overføres til en lille virksomhed, med en flad struktur og blot to mindre afdelinger; salg- og administrationsafdeling. Kotters forståelse af det enkelte individs betydning bryder mod empirien i nærværende undersøgelse, hvor det fremgår af empirien, tovholderen på projektet har en primær rolle i den digitale transformation. Dette kommer til udtryk i deltagerobservationerne, hvor Oline beskriver sin rolle som koordinerende mellem organisationens medlemmer på den ene side, og softwareudvikleren på den anden. Oline beskriver det som en formidlende rolle mellem de to interessenter (Bilag 8, l. 32-38). Samtidig italesætter medarbejderne flere gange, hvordan tab af tovholderen vil indebære at den digitale transformation vil stoppe og falde til jorden (Bilag 4, l. 762-765 + 780-781; Bilag 7, l. 42-45). Dette er sket i organisationen flere gange tidligere, hvor andre tovholdere har fungeret som projektkoordinatorer, men på grund af driftens prioritering over udvikling er den koordinerende rolle blevet nedprioriteret, og projektet er faldet til jorden (Bilag 4, l. 121-123). På denne måde forstår vi, at tovholderen har en så primær rolle, at vedkommende skal kunne overskue og bearbejde den organisatoriske kompleksitet, det indebærer at skulle gennem en digital transformation. Herfra kan vi udlede, at Kotters teori ikke uden tilpasning kan overføres til nærværende kontekst i en lille virksomhed, da vi skønner at kompleksiteten er begrænset, således at det er muligt for et enkelt individ at kunne drive den digitale transformation frem.

På den anden side kan Kotters forståelse af den styrende koalition som et team med tillid og de fornødne ressourcer, genkendes i empirien. Dette kommer til udtryk ved, at medarbejderne beretter om en tendens til delt ansvarstagen ud fra fælles dialoger om udviklingen af det digitale system, selv om tovholderen har primærrollen i den digitale transformation. De to ejerledere Jan og Tobias og medarbejderen Kristian udtaler det således:

- Kristian: *"Altså, det er jo det... Det er det vi tænker med Oline. Oline kan sidde og sortere i rigtig mange ting og så kan hun komme ind og komme med tre hurtige spørgsmål. Altså, den ene "skal den være rød eller blå den her?" og så kan man ligesom sige, jamen "den der", og så videre."*
- Jan: *"Og tit så spørger hun jo også bare dig. [red: Kristian]."*
- Kristian: *"Mmm. [red: ja]"*
- Jan: *"Dig og Magnus ikke? Og så, svarer I og så er det også sorteret væk og så nogle gange siger I, "hov, det er vi sgu da også lidt i tvivl om, der er sgu da både pros and cons her, hvad siger I to?" og så er vi fem om det. Og derfor sidder vi så her en gang i mellem alle sammen. Det er det, jeg mener med, at man måske ikke lige skal være med i alle ting."*
- Tobias: *"Ja, der er også den evige konflikt i, "skal vi køre drift, eller skal vi udvikle?"*

(Bilag 4, l. 737-747)

Citatet beskriver Jan og Kristians oplevelse af at tovholderen ikke tager alle beslutninger selv, men inddrager de andre i organisationen i mindre og større beslutninger i forbindelse med udviklingen af det digitale system. Denne formidlende rolle genkendes i deltagerobservationernes beskrivelse af rollen, hvor den formidlende rolle mellem parterne er i fokus (Bilag 8, l. 32-38). Ud over at skulle formidle mellem de to afdelinger i virksomheden og den eksterne udvikler, fremgår det også, at tovholderen skal formidle med den interne IT-ansvarlige i BS (Bilag 7, l. 356-361, Bilag 8, l. 213-214), samt eksterne rådgivere, såsom Erhvervshus Nordjylland (Bilag 8, l. 128-132). Dette viser at der er flere parter som er en del af den digitale transformation, hvorfor vi har forsøgt at finde frem til alle de forskellige parter som bidrager i den digitale transformation, illustreret ved figur 7:



Figur 7: illustration over de forskellige parter, som er en del af den styrende koalition

Figur 7 viser et sociogram omhandlende hvordan organisationen fortæller at de har konstrueret et netværk, som kommunikerer sammen om den digitale transformation. Tovholderen kommunikerer mellem de forskellige aktører og binder udviklingen af det digitale system sammen. På den måde kan det ses, at projektet med at få udviklet det digitale system involverer alle parter af organisationen, samtidig som den primære rolle og formidlingen ud til udvikler og IT-ansvarlig som samarbejder om at få det digitale system til at virke i praksis tildeles tovholderen. Samtidig fremgår det af empirien, at medarbejderne har været involveret i udviklingen af det digitale system fra start (Bilag 4, l. 373-374), hvilket bidrager til en tilbøjelighed til at føle ejerskab over processen. På baggrund heraf udleder vi, at der er skabt en styrende koalition i organisationen med tovholderen i centrum og de resterende aktører som bidragende, da medarbejderne arbejder mod et fælles mål; udviklingen af det digitale system. På denne måde indgår alle aktører, med tovholderen i den centrale rolle, som en hær af frivillige, der alle arbejder sammen om at realisere forandringsvisionen. På baggrund af de mange dialoger og den medarbejderinddragelse det indebærer, udleder vi at der er tillid mellem koalitionens, ved at de oplever ejerskab i processen ved at være deltagende i udviklingen. Samtidig udleder vi, at tovholderen har en så central rolle, at koalitionens er afhængig af dennes tilstedeværelse, samt at det ikke kan forventes at den digitale transformation ville følge den samme proces, hvis tovholderen ikke var koordinerende i koalitionens. På baggrund heraf, kan vi udlede, at virksomheden skaber digital transformation gennem tovholderens betydende rolle

i en styrende koalition, hvor medarbejderne gennem dialog tager ejerskab over og skaber tillid til processen med udvikling af det digitale system.

Som det fremgår af ovenstående analyse, kan empirien både modsige og understøtte Kotters teori om, at forandring ikke kan drives af én enkelt, men er afhængig af en bredt sammensat koalition. På den ene side modsiges dette, ved at tovholderens rolle har en så central betydning i den digitale transformation, at medarbejderne oplever at den vil gå tabt uden denne rolle. Samtidig understøtter empirien vigtigheden af en styrende koalition, hvor medarbejderne inddrages i processen for at sikre, at medarbejderne anser den digitale transformation som legitim, ved at give ejerskab over processen. På baggrund heraf udleder vi, at Kotters teori besidder en iboende dualistisk udfordring, ved overførsel fra store til mindre virksomheder. Dette indebærer, at vi anser at man med fordel kan benytte Kotter til at belyse, hvordan enkeltindivider kan være bærende i forandring, ved at have en særligt central rolle i skabelsen af en koalition i SMV'er.

4.2.1 Praksisfællesskab i en styrende koalition

For at indfange hvordan en lille virksomhed skaber digital transformation ved at danne en styrende koalition og herved en hær af frivillige, inddrages Wengers (2004) teori om praksisfællesskaber. Teorien inddrages med henblik på at analysere hvorvidt den styrende koalition kan anses som et praksisfællesskab, med afsæt i de tre nøglebegreber *fælles virksomhed*, *fælles repertoire* og *gensidigt engagement*. Analysen søger at tydeliggøre, hvilken betydning praksisfællesskabets dannelse har på den digitale transformation.

Wengers (2004) begreb gensidigt engagement kommer til udtryk ved, at organisationens medlemmer er deltagende og engageret i handlinger, hvor mening om den digitale transformation forhandles. Dette ses i empirien ved de mange dialoger som beskrives, hvor tovholderen i en central rolle formidler mellem de mange aktører. Ved at være i dialog om udformningen af det digitale system, hvor de forskellige synspunkter italesættes, formår organisationens medlemmer at udnytte hinandens styrker, ved at bidrage med komplementære kompetencer. På denne måde drives den digitale transformation frem, ved at medlemmerne danner gensidige relationer, med en rollefordeling med tovholderen centralt, som er gensidigt engagerede om et fællesskab.

Det andet nøglebegreb, fælles virksomhed, kommer til udtryk når deltagerne foretager sig noget sammen (Wenger, 2004). Dette kommer til udtryk i forlængelse af gensidigt engagement, hvor de mange dialoger kan ses som et udtryk for fælles virksomhed. Gennem

dialog forhandler koalitionen den virksomhed, som udgør det digitale system, hvor tovholderens formidlende rolle har stor betydning for koordineringen af koalitionen forskellige ønsker, hvilket bidrager til at danne en fælles proces. Organisationens medlemmer definerer den fælles virksomhed ved at have en fælles interesse og et fælles mål med interventionen, hvilket også skaber mulighed for et gensidigt ansvar mellem koalitionen medlemmer. Dette belyses yderligere i afsnit 4.3.

Det sidste nøglebegreb, *fælles repertoire*, kommer til udtryk gennem fællesskabets fælles ressourcer (Wenger, 2004). Dette genkendes i empirien ved at fællesskabet har skabt og vedtaget måder at gøre ting på, handlemåder og fælles begreber, hvilket særligt kommer til udtryk gennem koalitionen rollefordeling og de mange dialoger. Rollefordelingen kan forstås som et fælles redskab organisationens medlemmer bruger til at opretholde og skabe en fælles praksis om det digitale system, hvor dialog spiller en stor rolle for fællesskabet og udviklingen af den digitale transformation.

Med afsæt i de tre nøglebegreber kan vi udlede, at organisationens medlemmer har dannet et praksisfællesskab i koalitionen, hvor den digitale transformation karakteriserer den sociale proces, og hvor social deltagelse og interaktioner knyttet til det digitale system skaber mening. Dette kommer til udtryk gennem de mange meningsforhandlinger, hvor organisationens medlemmer oplever udviklingen af det digitale system som meningsfuldt gennem deltagelse og tingsliggørelse. Deltagelse kommer til udtryk gennem koalitionen betydning for organisationens medlemmers mulighed til at tage del i udviklingen af det digitale system ved at være fælles om det gennem dialog. Ved at dialog formidles mellem de mange aktører gennem tovholderen tingsliggøres meningen, ved at skabe konkrete mål, handlinger og objekter, som driver udviklingen frem. Herfra kan vi udlede, at ved at danne et praksisfællesskab om den digitale transformation, skabes denne gennem meningsforhandlinger, deltagelse og tingsliggørelse. Dette indebærer, at den digitale transformation drives frem af fællesskabet, og dets evne til at gå i dialog om betydningen af den digitale transformation.

4.2.2 Opsummering

Ud fra ovenstående analyse ved brug af Kotters teori fremgår det, at BS skaber digital transformation ved at danne en styrende koalition og en hær af frivillige med inddragelse af organisationens medlemmer samt eksterne aktører, hvor tovholderen på forandringen har en betydende rolle i formidling og koordinering. Medarbejderne tager ejerskab over og skaber tillid til processen med udvikling af det digitale system gennem dialog. Ved inddragelse af

Wengers teori fremgår det derudover, at koalitionen kan anses som et praksisfællesskab, hvor den digitale transformation drives frem gennem meningsforhandlinger, hvor mening dannes gennem deltagelse og tingsliggørelse i praksis.

4.3 Udform forandringsvision og strategiske initiativer

Følgende analyseafsnit har til formål at fokusere på, hvorvidt virksomheden konstruerer digital transformation ved at klargøre og kommunikere visionen for den digitale transformation. Kotter (2015) beskriver, at dette kan gøres ved at beskrive og forklare, hvorfor organisationen bør lægge nødvendige resurser i projektet. Dette kan ifølge Kotter (2015) gøres ved at sætte et mål, motivere rette initiativer fra medarbejderne og koordinere medarbejdernes handlinger så de får meningsfulde rammer at handle i. Derudover fremhæver Kotter (2015) strategiske tiltag, som koalitionen og den frivillige hær iværksætter, for at realisere forandringsvisionen.

For at klargøre visionen, er det ifølge Kotter (2015) essentielt at sætte et mål, en vision, med forandringen. Som tidligere nævnt, jf. afsnit 4.1, var den digitale transformation drevet af ejerledernes interne drøm om udvikling i organisationen. Ud af denne drøm udspringer målet om at skabe et digitalt system der kan bidrage med bedre og mere ensartede arbejdsprocesser medarbejderne imellem, samt øget mulighed for vidensdeling (Bilag 4, l. 22-24 + 1265-1269 + 1363-1364). I fokusgruppeinterviewet fremgik derudover en diskussion om, at ejerlederne ikke ville tage aktivt lederskab på udviklingen af det digitale system (Bilag 4, l. 731 + 755-757). Det fremgår af empirien, at målet med den digitale transformation har udviklet sig over en periode på flere år, hvor det er dialoger om målet, der langsomt udvikler retningen (Bilag 4, l. 1053-1061). Dette bidrager til, at visionen motiverer initiativer, der bærer den digitale transformation frem i organisationen. Dette kommer bl.a. til udtryk i følgende udsagn ved medarbejderen Kristian og ejerlederen Jan:

Kristian: *"[...] men vi har jo alle sammen været enige om, at det var den vej vi skulle."*

David: *"Det er et fælles mål?"*

Kristian: *"Ja, ja, helt bestemt! Det er et fælles mål og det er jo bare noget, de er kommet til erkendelse om, at hvis vi skal videre, så er det, så er det dét her vi skal."*

(Bilag 7, l. 217-221)

Jan: *”[...] der kan godt være forskellige meninger om, hvad der er godt og hvad der er skidt, men målet det ved vi godt, det er det samme mål”*

(Bilag 6, l. 614-615)

Som Kotter (2015) beskriver det, er visionen bidragende til at motivere initiativer og koordinere handlinger, ved at skabe en meningsfuld ramme for den enkelte at handle i. Dette skaber handlingsuligheder indenfor strategiske tiltag, som fremmer visionen. Med afsæt heri, samt ovenstående beskrivelse af dets udtryk i empirien, kan vi udlede at ejerlederne og medarbejderne er enige om visionen med den digitale transformation, samt oplever handlingskraft i forbindelse med tiltag visionen kræver, for at lykkes, herunder dialog og udvikling af det digitale system. Dette skaber mulighed for handling, såsom ressourceprioriteringen, som bl.a. indebærer at ansætte en tovholder med ansvar for koordineringen af forandringen. På denne måde bidrager visionen til at skabe digital transformation i BS, ved at danne begrundelsen for, hvorfor BS skal bruge de nødvendige ressourcer i at opnå digital transformation.

Ud over at klargøre visionen, fremhæver Kotter det essentielle i at kommunikere visionen, som bidrager til at medarbejderne har en fælles forståelse visionens mål og retning. Da vi udleder, at visionen er blevet klargjort via dialog og interaktion, samt at det af empirien fremgår at de alle er indforstået med visionen, udleder vi, at medarbejderne har forstået og har mulighed til at efterleve visionen. Det fremgår dog ikke af empirien hvordan visionen er kommunikeret til medarbejderne, blot at de er enige om den.

4.4 Gør handling muligt ved at fjerne forhindringer

Analyseafsnittet har til formål at fokusere på, hvordan virksomheden konstruerer digital transformation ved at understøtte medarbejdernes reelle mulighed for handling. Dette beskriver Kotter kan gøres ved at reducere mulige barrierer for forandringen, herunder uhensigtsmæssig organisationsstruktur, manglende kompetencer blandt medarbejderne, samt indsamling af relevante informationer og at lederne ikke må bremse handling.

Som beskrevet, fremhæver Kotter (2015) at mulige barrierer kan være organisationens formelle strukturer og at lederne bremser handlinger rettet mod gennemførelse af forandring. Det fremgår af empirien, at ejerlederne Tobias og Jan har gjort sig nogle erkendelser undervejs i processen med at komme frem til, hvordan den organisatoriske struktur skulle sættes sammen

for at den digitale transformation skulle lykkes. De to beskriver blandt andet, at de tidligere har haft en tovholder på projektet, men at det blev en barriere at medarbejderen også havde andre opgaver som i sidste ende blev den primære, hvorfor opgaven om at udvikle det digitale system blev sekundært eller slet ikke blev udført (Bilag 4, l. 121-123 + 397-400). På baggrund af denne erfaring blev tovholderen prioriteret som en essentiel del af organisationsstrukturen, hvis centrale rolle i den digitale transformation er belyst i afsnit 4.2. Ved at tillade, at tovholderen havde fokus på den digitale transformation fremfor drift, kan vi argumentere for, at ejerlederne har muliggjort handlinger rettet mod gennemførelse af forandring, fremfor at bremse disse. Dette er med til at give tovholderen empowerment til at handle i udviklingen af det digitale system. Herfra kan vi udlede, at den organisatoriske struktur bidrager til at medarbejderne får forbedrede rammer for at handle mod digital transformation, ved at tovholderen tillades at prioritere denne. Dette indebærer, at virksomheden skaber grundlag for at handle, ved at tilrettelægge arbejdsopgaverne, så de afspejler virksomhedens vision, og dermed er bidragende til at konstruere digital transformation i virksomheden.

Kotter (2015) fremhæver også manglende kompetencer som umuliggør de nødvendige handlinger som en mulig barriere. Hertil fremhæves to mulige barrierer for den digitale transformation i empirien; manglende kompetencer til softwareudvikling, hvis den eksterne udvikler ikke kan løfte opgaven, samt kompleksitetens betydning for udviklingen af det digitale system. Med henblik på softwareudviklingen, fremgår det af empirien, at organisationens medarbejdere havde en diskussion om, hvordan den mulige barriere kunne overkommes, ved at inddrage andre eksterne aktører (Bilag 4, l. 566-571 + 895-912). Særligt Tobias anså muligheden for manglende kompetence som en stor mulig barriere, hvilket han udtrykker således:

Tobias: *”Det er en kæmpe svaghed, at det er et ét mand show ude fra Indien af og at det er et ét dames show her fra Danmark af. Så hvis en af de to brikker hopper ud, så er vi jo...fucked. Mest hvis den i Indien hopper ud. Én mand der sidder og styrer det hele. Så det er jo noget... lort.”*

(Bilag 4, l. 967-970)

Den anden mulige barriere som følge af manglende kompetencer er kompleksitetens betydning for udviklingen af det digitale system. Medarbejderne omtaler især fase to, BS-portalen, som kompleks at udvikle og tage i brug (Bilag 4, l. 933-934). Som Jan beskriver det; *”Det komplekse det er ikke at bygge den, det komplekse det er bygge den, så den tilfredsstiller alles*

behov.” (Bilag 4, l. 333-334). Herfra forstår vi, at medarbejderne antager, at udviklingen af deres systemer kan differentiere om, hvorvidt systemerne er komplekse samt om systemer af forskellig kompleksitet kan blive implementeret i mere eller mindre komplekse organisationer. Sidstnævnte kan forklares ved, at det digitale system i nærværende undersøgelse forsøger at være en afspejling af de arbejdsprocesser, som medarbejderne har i forvejen. Dette anser medarbejderne som det Kotter vil beskrive som en mulig barriere, da det kan bidrage til at umuliggøre de nødvendige handlinger, der skal til for at understøtte den digitale transformation.

På baggrund heraf kan vi udlede, at medarbejderne er i dialog om hvordan mulige barrierer kan overkommes, ved at italesætte kompleksitetens betydning samt ved at overveje og diskutere alternative muligheder for outsourcing af softwareudvikling. Ved at italesætte mulige løsninger på de mulige barrierer finder organisationens medlemmer løsninger, for at sikre den nødvendige kompetence, som skal til for at understøtte handlinger, der driver den digitale transformation frem. Dermed udleder vi, at virksomheden skaber digital transformation gennem en løsningsorienteret dialog om mulige barrierer, for at gøre handling muligt ved at fjerne disse.

4.4.1 Designtænkning

For at forstå, hvordan medarbejderne har skabt digital transformation ved at arbejde sammen omkring udviklingen af det digitale system, anvendes teorien om designtænkning, for at få en bedre forståelse af praksis. Her inkorporeres teorien i afsnittet omhandlende at skabe grundlag for handling, eftersom designtænkning er en teori designet til at overvinde barrierer i udviklingsfasen. I empirien fandt vi at organisationen havde gennemgået flere af teoriens faser, hvor disse vil blive redegjort for enkeltvis.

4.4.1.1 Empathize

Empathize-fasen handler om at forsøge at sætte sig ind i, hvad den innovative løsning indebærer for brugerne, samt deres meninger og forståelser (Københavns Universitet, 2018). Som belyst i afsnit 4.1, 4.2 og 4.3, har ejerlederne Jan og Tobias inkluderet medarbejderne i udviklingen af det digitale system. Dette kommer særligt til udtryk gennem de mange forhandlinger om mening og forståelse der foregår, når organisationens medlemmer taler sammen og diskuterer på tværs. Dette kommer særlig til udtryk i Tobias’ udsagn:

Tobias: *”[...] vi snakket, snakket, snakket, snakket uden at handle, men den snak har jo gjort, at vi er blevet mere og mere skarp på det og så kommer Kristian ind og så bliver vi sådan rigtig skarpe på det, fordi så kommer der nye spørgsmål, vi ikke har tænkt på før. Så det synes jeg, vi har da brugt rigtig meget snakkeenergi på det [...]”*

(Bilag 4, l. 1053-1057)

Citatet fremhæver, hvordan organisationens medlemmer har italesat meninger og forståelse gennem de mange dialoger, samt at nye tilkomne medlemmer påvirker diskussionen om det digitale system med nye forståelser og meninger.

Derudover kan ansættelsen af tovholderen på digitaliseringen ses som en måde at imødekomme tidligere erfaringer, baseret på organisationens medlemmers forståelse af behov. Tovholderens primære rolle er, som beskrevet jf. afsnit 4.2, at danne grobund for forhandlinger om mening og forståelse mellem medlemmerne. Dette er med til at samle og tillade organisationens medlemmer at italesætte sin forståelse og sine meninger om det digitale system. På denne måde søger BS at sætte sig ind i, hvilken betydning det digitale system har for de primære brugere af systemer, samtidig som der søges efter at få et indblik i deres meninger og forståelser. Med afsæt i designtænkning kan det udledes, at BS søger at opnå det bedste resultat med det digitale system, på baggrund af forhandlinger om mening og forståelse mellem organisationens medlemmer.

4.4.1.2 Define

Denne fase indebærer at søge efter at finde en mening i de indhentede data, ved at formulere og afgrænse den innovative løsning (Københavns Universitet, 2018). Som det fremgår af afsnit 4.2 og beskrivelsen af tovholderens centrale rolle, er det primært tovholderens funktion at samle den forhandling om mening og forståelse som foregår i empathize-fasen, for at formulere ønsker og behov til det digitale system. Dette er med til at formulere og afgrænse det digitale system, for at skabe et meningsfuldt produkt for organisationens medlemmer. Det fremgår derudover af afsnit 4.1, 4.2 og 4.3 hvordan forhandlinger om mening og forståelse, og de efterfølgende formuleringer og specificeringer af det digitale system er en iterativ proces, som udvikles undervejs i processen. Det fremgår af de forhenværende afsnit, at denne fase primært tillægges tovholderen i processen. Det fremgår dog ikke af empirien, hvorvidt BS oplever, at de har fundet den endelige, dækkende problemformulering for det digitale system endnu, og vi

skønner, at denne proces stadig er iterativ. Ud fra et designtækningsperspektiv kan vi udlede, at BS søger at finde en mening i de indhentede data fra empathize-fasen, ved at tovholderen søger at formulere og afgrænse det digitale system på baggrund af de mange forhandlinger om mening og forståelse. Denne fase er især med til at skabe grundlag for at handle med afsæt i Kotters teori, ved at fasen søger at formulere den innovative løsning, og på denne måde skabe et grundlag for handling. Ved at formulere og afgrænse de mange idéer, ønsker og meninger, opstår muligheden for at BS kan handle på disse, fremfor at det forbliver idéer.

4.4.1.3 Ideate

Denne fase omhandler anvendelsen af divergent eller konvergent tænkning til at udvikle sin innovative løsning (Københavns Universitet, 2018). Det fremgår af empirien, at BS har benyttet sig af konvergent fremfor divergent tænkning. Manglen på divergent tænkning kommer til udtryk ved, at organisationens medlemmer ikke har undersøgt andre alternativer. Eksempelvis beskriver Kristian det således:

Kristian: *"Jeg har jo ikke sat mig ned og fundet ud af, hvad andre systemer der findes. Og det skulle jo ikke undre mig, at der er et derude af et eller andet system, der måske vil kunne gøre noget af det samme, hvor det bare krævede nogle ændringer.*

(Bilag 7, l. 251-253)

Det fremgår yderligere i det tidligere citerede udsagn, jf. afsnit 4.4.2.1, hvor Tobias beskriver hvordan organisationens medlemmer har diskuteret og talt sammen om det digitale system, men ikke handlet på dem, hvorfor vi udleder, at det med stor sandsynlighed ikke er alternative løsninger der bliver diskuteret, men blot et enkelt alternativ. Den konvergente tænkning fremgår i analysens afsnit 4.1, 4.2 og 4.3, ved at én idé er blevet konkretiseret. Som det fremgår af define-fasen, er det primært tovholderens centrale rolle, som tager ansvar for at sammensætte de mange idéer i empathize-fasen til formuleringer, som i ideate-fasen konkretiseres. Dette gøres ved at samle formuleringerne til specifikke krav, ønsker og specifikationer ud fra forhandlinger om mening, som efterfølgende videreformidles både til organisationens medlemmer, og til den eksterne udvikler. Med afsæt i designtænkning kan vi udlede, at BS søger at skabe grundlag for handling ved at anskueliggøre og klarificere de konkrete idéer der er opstået på baggrund af empathize- og define-fasen, ved at tovholderen videreformidler krav

og specifikationer til organisationens medlemmer og den eksterne udvikler. Dette skaber mulighed for at agere på kravene, især fra udviklers side.

4.4.1.4 Prototype

Den fjerde fase er en iterativ proces, som handler om at udvikle en prototype af sin idé, samt hvordan den kan anvendes i praksis (Københavns Universitet, 2018). BS har udviklet en tidlig prototype af første fase af digitaliseringen, altså CV-databasen, i Access, som benyttes mens der ventes på, at udvikleren færdigstiller det nyudviklede program (Bilag 4, l. 296-297). Hertil har organisationens medlemmer sammen, med tovholderen i en central rolle, udviklet rammer for hvordan prototypen kan anvendes i praksis. Det fremgår i empirien, at prototypen har fungeret som en test af idéen, for at finde styrker og svagheder ved den, som bringes videre til udviklingen af det endelige produkt (Bilag 4, l. 1481-1485). Herfra kan vi udlede, at BS har benyttet muligheden af en prototype, som bidrager med at afdække styrker og svagheder, hvilket bidrager til at kvalitetssikre det endelige digitale system.

4.4.1.5 Test

Den afsluttende fase handler om at teste sin idé i praksis, for at afdække fejl og mangler (Københavns Universitet, 2018). På baggrund af prototypen fremgår det i observationerne at udviklingsprocessen af det digitale system under undersøgelsens udarbejdelse er kommet til et punkt, hvor de har modtaget flere beta-versioner på den første del af det digitale system; CV-databasen. Det fremgår af observationerne og i interviewet med Kristian, at denne proces er iterativ, hvor fejl og mangler i systemet afdækkes, primært ved at tovholderen udfører testningen, før feedback videresendes til både organisationens medlemmer og den eksterne udvikler (Bilag 8, l. 147-238, Bilag 7, l. 161-163). Det fremgår, at rammerne for hvordan det digitale system, i denne omgang blot CV-databasen, skal anvendes i praksis, og hvordan tilbagemelding herpå koordineres gennem tovholderen, til både organisationens medlemmer og den eksterne udvikler. Herfra udleder vi, at BS er i gang med en iterativ proces, hvor prototyper af det ene digitale system afprøves og justeres, for at det skal møde de mange krav og specifikationer som er fremstillet i de øvrige faser.

4.4.2 Opsummering

Ovenstående analyse belyser ved brug af Kotters teori, hvordan BS skaber digital transformation ved at gøre handling muligt gennem at fjerne barrierer. Dette gøres ved at medarbejderne er i dialog om, hvordan mulige barrierer kan overkommes gennem italesættelse

af mulige løsninger på de mulige barrierer. Dette skal sikre den nødvendige kompetence som skal til for at understøtte handlinger der driver den digitale transformation frem. Dermed udleder vi, at virksomheden skaber digital transformation, gennem en løsningsorienteret dialog om mulige barrierer, for at gøre handling muligt ved at fjerne disse. Ved at anskue empirien gennem designtænkning, kan vi udlede at virksomheden skaber digital transformation ved ubevidst at gennemgå de fem faser, for at overvinde mulige barrierer i designfasen, hvilket har drevet den digitale udvikling frem til den afsluttende, iterative fase, *test*. Det fremgår af empirien, at designet af det digitale system drives frem af dialog, hvor organisationens medlemmer forhandler om mening og forståelse af det digitale system.

4.5 Generér kortsigtede gevinster

Analyseafsnittet har til formål at fokusere på, hvordan virksomheden konstruerer digital transformation ved at generere og fejre kortsigtede gevinster. Dette beskriver Kotter (2015) kan gøres ved, at medarbejderne kan se en fremdrift i processen samt at skabe kortsigtede gevinster, som er klart synlige og utvetydige for medarbejderne samt at de skal være tydeligt, knyttet til forandringen og kan omhandle anerkendelse, forfremmelser eller økonomiske bonusser.

Kotter (2015) fremhæver betydningen oplevelsen af meningsfuldhed i forandringsprocessen har, som en faktor for processens fremgang. Herunder nævner han medarbejdernes behov for at se fremdrift og mærke tydelige forbedringer i arbejdsprocesserne (Kotter, 2015). Dette kommer til udtryk i empirien, ved at medarbejderne italesætter fremgangen i arbejdet med det digitale system, herunder fase én (CV-databasen), ved fordelene ved brug af prototypen som tidligere beskrevet, jf. afsnit 4.4.2.4 (Bilag 8, l. 86-89 + 94-105). Ejerlederen Jan og de to medarbejdere Magnus og Kristian påtaler fremgangen, og dens betydning på arbejdsprocessen således i fokusgruppeinterviewet:

Jan: *"Vi har jo allerede, det har jo allerede båret frugt. Altså vi har jo allerede været inde og shortliste i en given region i verden, så kan vi se på, om vi har nogle derude."*

Magnus: *"Altså vi vil helt klart få hurtigere responstid på nye henvendelser."*

Jan: *"Ja, ja, altid."*

[...]

Kristian: "Jamen, det er der jo allerede nu..."

Jan: "Ja, det er der jo allerede nu. Bare det at vi bruger det, bare det at vi har samlet dataen nu, ikke?"

Kristian: "[red. gaber mens han snakker] Der er bare nogle enkelte, ja, værktøjer som man ikke kan i Access [red: nuværende beta-udgave], som man så skal kunne..."

Jan: "Ja, der er altså noget med hastigheden."

Kristian: "Ja, ja."

(Bilag 4, l. 1474-1487)

I ovenstående citat kan det ses, at organisationens medarbejderne allerede oplever det digitale system som meningsfuldt, ved at de ser fremgang i processen, samtidig som de enes om, at det digitale system bidrager med en forbedring af deres arbejdsressourcer. Det påtales flere gange i empirien, hvordan tovholderen og medarbejderne italesætter positivitet over, hvor de er i processen, og anerkendelse i forbindelse med udviklingen af det digitale system (Bilag 4, l. 360-366 + 1390-1398, Bilag 8, l. 86-89 + 94-105). Dette er med til at skabe grundlag for det Kotter anser som meningsfuldhed i processen, hvilket understøtter den digitale transformation. Det fremgår, at de små sejre ved anerkendelse har en tydelig tilknytning til forandringsprocessen, da de altid opstår i forbindelse med dialog om det digitale system, samtidig som den er utvetydig, ved at den altid omtaler processens fremgang, samt at den er synlig ved at den italesættes i plenum. Det fremgår dog ikke i empirien, hvorvidt det er anerkendelse til tovholderen det er tale om, som det forstås at Kotter vil anbefale, eller om anerkendelsen er knyttet til det digitale system. Herfra kan vi udlede, at BS formår at skabe kortsigtede gevinster ved anerkendelse, som bidrager til at medarbejderne oplever den digitale transformation som meningsfyldt. På denne måde skaber BS digital transformation, ved at generere og anerkende hurtige sejre i processen.

Modsat anerkendelse og fejring af hurtige sejre, kan digital transformation og udvikling af digitale systemer være forbundet med frustrationer, hvilket Kotter (2015) anser som fejl nr. seks – at forsømme at skabe kortsigtede gevinster. Manglende resultater kan anses som en mulig fejl, som kan have betydning for forandringens fremdrift. Dette kommer til udtryk i deltagerobservationerne, hvor Oline beskriver en oplevelse af frustrationer forbundet med kommunikation og forventningsafstemning med udvikler (Bilag 8, l. 163-167). Det fremgår af

empirien, at beta-versionen lever op til forventningerne, hvorfor der opstår konflikt mellem tovholder og den eksterne udvikler (Bilag 8, l. 178-205). Det fremgår samtidig, at tovholderen oplever, at det er særligt forhindringer i samarbejdet med den eksterne udvikler der er af betydning, for at bremse fremdriften i udviklingen af det digitale system. Herfra kan vi udlede, at der også opstår mangel på kortsigtede gevinster, da tovholderen ikke oplever at hun kan tilbyde det forventede produkt, hvilket fører til frustration over forandringsprocessen. På denne måde skaber manglen på kortsigtede gevinster frustration over udviklingen, som kan have stor betydning for tovholderen og øvrige dele af den styrende koalitions motivation for videre arbejde med det digitale system. Dette kan i sidste ende være bidragende til at den digitale transformation går i stå, da organisationens medlemmer mangler mening med forandringsprocessen.

Kotter (2015) fremhæver forfremmelse og penge som mulige gevinster, som kan skabe hurtige sejre i processen. Dette blev ikke genkendt i empirien. Det er tænkeligt at dette skyldes den lille virksomheds begrænsede ressourcer, der bidrager til, at mulighederne for disse gevinster mindskes. Vi forstår, at det vil være en større byrde end gevinst at skulle tilbringe økonomiske gevinster, i en virksomhed med blot 10 ansatte. På baggrund heraf skal andre mulige gevinster indtænkes, når Kotters teori skal overføres fra store til mindre virksomheder. Det skal vurderes hvorvidt anerkendelse og fremdrift som forbedrer arbejdsprocesser, vil være tilstrækkelig for at sikre meningsfuldhed hos medarbejderne i mindre virksomheder, hvilket vi oplever er tilfældet i nærværende organisation.

4.5.1 Opsummering

Det fremgår af ovenstående analyse, at BS skaber digital transformation ved at gennem anerkendelse at generere og fejre hurtige sejre. Dette kommer til udtryk gennem anerkendende ord og en positivitet rettet mod den digitale transformation. På den anden side kommer mangel på at generere hurtige sejre dertil til udtryk gennem frustration, særligt i samarbejde med den eksterne udvikler, hvilket i sidste ende kan have betydning for hvorvidt organisationens medlemmer oplever forandringsprocessen som meningsfyldt. Afslutningsvis fremhæver Kotter flere muligheder til at fejre hurtige sejre, såsom økonomiske incitamenter og forfremmelse, hvilket ikke anses relevant i nærværende organisation, som følge af dens størrelse.

4.6 Konsolider og institutionaliser forandringerne

Analyseafsnittet har til formål at fokusere på, hvordan virksomheden konstruerer digital transformation ved at konsolidere og institutionalisere forandringerne. Årsagen til, at disse to begreber bliver slået sammen i ét samlet afsnit er, at den undersøgte organisation kun er i præfasen af implementeringsprocessen og er i gang med at teste, hvorvidt det digitale system er tilstrækkelig funktionsdygtig til at kunne tages formelt i brug. Derfor behandles det ikke direkte i følgende afsnit, om virksomheden har konsolideret eller institutionaliseret forandringerne, men i stedet, hvordan de sammen har konstrueret en forestilling om, hvordan implementeringen af det digitale system kommer til at forløbe. Dette skyldes at vi ser en direkte sammenhæng mellem de tre begreber: *konsolidere* (at give en stærkere position), *institutionalisere* (gøre noget til en fast del af) og *implementere* (dét at sætte noget i kraft).

Fra empirien fremgår det, at der forinden undersøgelsens opstart ikke var fastlagt nogle specifikke planer for den kommende implementering af det digitale system (Bilag 4, l. 291-294). På denne måde havde organisationens medlemmer ikke forholdt sig til, hvordan det digitale system skulle implementeres, men blot forholdt sig til designet og udviklingen heraf. Dette fremgår også af deltagerobservationerne, hvor der observeres, at der er fokus på udvikling, men ingen iagttagelser omhandlende implementering (se bilag 8). Herfra kan vi udlede, at der ved undersøgelsestidspunktet ikke er lagt planer eller strategier i virksomheden, for at konsolidere eller institutionalisere det digitale system, hvilket kan have betydning for den digitale transformation. Ved ikke at italesætte og diskutere implementeringen, bryder virksomheden med den praksis vi genkender i de tidligere seks acceleratorer, hvor det primært er dialog som driver den digitale transformation. Hvis dette vedvarer, kan vi antage, at virksomheden kan falde i fejl syv og otte som Kotter (2015) beskriver dem, ved at erklære sejr for tidligt og forsømme at forankre forandringerne dybt i virksomhedskulturen. Disse to fejl er primært knyttet til manglende fokus, og manglende tilpasning mellem tidligere, nuværende og fremtidige arbejdsprocesser. Vi skønner derfor, at fokus kan tillægges den digitale transformation, ved at fastholde tovholderen i den centrale rolle i udviklingen, samt ved at følge tidligere praksis i virksomheden gennem dialog, for at udarbejde strategier der sikrer konsolidering og institutionalisering i organisationen. Herfra kan vi udlede, at det at konsolidere og institutionalisere forandringerne ikke er nødvendige for skabelsen af digital transformation, men at strategier omhandlende disse vil have betydning for hvorvidt implementering af det digitale system vil lykkes og i hvilket omfang.

5. Diskussion

Kapitel 5 har til formål at diskutere de analyserede fund, samt undersøgelsens kvalitet. Diskussionen er baseret på en indholdsdiskussion med henblik på at diskutere fundene holdt op mod problemformuleringen, benyttelse af teori samt en diskussion om digitalisering og digital transformation. Afslutningsvis forefindes en metodediskussion med afsæt i Yins (2014) fire kvalitetskriterier.

5.1 Indholdsdiskussion

I de følgende afsnit vil resultaterne fra analysen med udgangspunkt i de anvendte teorier i nærværende undersøgelse diskuteres. Derudover vil vi diskutere relevante eksisterende studier på området, vores egne rollers betydning, samt de benyttede metoders mulighed for at besvare problemformuleringen.

5.1.1 Resultat holdt op mod problemformulering

Nærværende undersøgelse har haft til formål at besvare problemformuleringen *hvordan konstruerer en lille virksomhed digital transformation* (jf. afsnit 1.1). På baggrund af analysen kan vi udlede, at BS konstruerer digital transformation ved at ansætte en tovholder med et centralt fokus på udviklingen af de digitale systemer, med afsæt i en vision om at udvikle virksomheden. Tovholderens rolle er central i koalitionen og den frivillige hær, der driver den digitale transformation frem gennem dialog. Derudover kan vi på baggrund af analysen konkludere, at organisationens medlemmer konstruerer digital transformation gennem forhandlinger om mening gennem dialog, både hvad indebærer relevante elementer i de nye udviklede systemer, og mulige barrierer, samt at de behandlede frem- og modgang som et praksisfællesskab. Vi argumenterer derfor for, at nærværende undersøgelse formår at besvare problemformuleringen *”hvordan konstrueres digital transformation i en lille virksomhed?”* gennem det empiriske og teoretiske fundament ved analysens benyttelse af Kotters otte acceleratorer, Wengers sociale teori om læring samt designtænkning. Dette kommer til udtryk ved analysens empiriske udlægning om BS’ medlemmers beretninger om handlinger og begrundelser herfor, som ligger til grund for konstruktionen af digital transformation. I de følgende afsnit vil undersøgelsens begrænsninger diskuteres.

5.1.1.1 Kotter som model for digital transformation

Vi ønsker i det følgende at diskutere, hvorvidt Kotters teori om de otte acceleratorer i realiteten kan benyttes til at besvare nærværende undersøgelses problemformulering. Som tidligere beskrevet, jf. afsnit 3.1, omhandler Kotters teori forandringsledelse, hvilket ikke direkte er det undersøgte fænomen i nærværende undersøgelse, men stadig en særlig betydende del af digital transformation. Samtidig anser vi, at teorien kan bidrage med relevante punkter, man kan tage udgangspunkt i når man ønsker at konstruere digital transformation. Selv om Kotter har tilpasset sin model til en dynamisk praksis, kan det diskuteres hvorvidt modellen kan overføres til praksis i en lille virksomhed. Modellen er udarbejdet til store virksomheder, men det er vores opfattelse, at der ved benyttelse af modellen i analyse af en lille virksomhed opstår visse begrænsninger. Dette kommer bl.a. til udtryk i afsnit 4.2, hvor det er udfordrende at belyse skabelsen af en koalition på tværs af afdelinger, når det i realiteten kun er én eller to afdelinger. Dette kommer også til udtryk i afsnit 5.1, hvor Kotter fremhæver forfremmelser og økonomisk belønning som hurtige sejre, hvilket ikke er muligt eller relevant i en lille virksomhed. På den anden side vil vi argumentere for, at en mere dynamisk tilgang til begreberne kan benyttes, ved at analysere koalitionen uden at gå på tværs af afdelinger og med tovholderens centrale rolle, og at hurtige sejre kan fejres på andre måder end ved økonomiske compensationer.

Modellen er på samme tid både en fortolkning og en forenkling af den virkelighed de forsøger at beskrive, og mangler i nærværende undersøgelse elementer som er afgørende i en kompleks og dynamisk virkelighed. På trods af Kotters arbejde med at gøre modellen mindre 'kassetænkende' og mere dynamisk, må benyttelsen af denne ses i lyset af sine begrænsninger. Modellen bidrager med den nødvendige struktur og strategi i analysen af en forandringsproces, samtidig med at den bidrager med relevante begreber og punkter i skabelsen af digital transformation. Vi argumenterer dermed for, at Kotters model med noget tilpasning, og en opmærksomhed på modellens iboende begrænsninger, på tilstrækkelig vis formår at strukturere og give strategi til kritisk analyse af empirien, for at belyse hvordan en lille virksomhed konstruerer digital transformation.

5.1.1.2 Digitalisering og digital transformation

Som berørt i afsnit 1.3 er centrale begreber indenfor feltet nært beslægtet og komplekse at forstå. Ved gennemgang af relevante studier og litteratur på området, fremgår det, at begreberne digitalisering og digital transformation benyttes om hinanden, i hvad vi anser som delvist frit valg. Det kan derfor være forvirrende at begå sig i feltet, og det har været af betydning at være bevidst om brugen af begreberne i nærværende undersøgelse. Det kan

diskuteres, hvorvidt der i virkeligheden er tale om digital transformation i Builders Support, som er nærværende undersøgelses omdrejningspunkt. Med afsæt i Kræmmersgaards (2019) praksisnære beskrivelse af begrebet digital transformation, skal dette forstås som mere end blot digitalisering og benyttelsen af IT, da det stiller krav til virksomhedens kernekompetencer, selvanskuelse og dets forhold til bl.a. kunder og medarbejdere. Nærværende undersøgelse fokuserer på indførelsen af et digitalt system over en længere tidsperiode i en lille virksomhed. Dette kan pr. definition anses som en digitalisering, hvis de anskues alene, da det omhandler implementering af digitale teknologier (Castells, 2010). På den anden side argumenterer vi for, at disse digitaliseringsprocesser, og den betydning processen har på virksomhedens selvanskuelse, og især ejerledernes ønske og prioritering af tid til det de selv omtaler som udvikling, med tiden kan udvikle sig eller anses som anløbet til digital transformation. Dette understøttes yderligere ved, at BS har igangsat en proces, hvor de meningsforhandler og diskuterer omkring udviklingen af digitale systemer, samt deres forståelse af de fordele systemerne kan medbringe, ift. responstid over for kunder og konsulenter, samt systemets betydning på arbejdsgangen. På denne måde viser virksomheden, og især herunder de to ejerledere, at de ønsker at transformere deres digitale arbejdsgang, for at få en mere konkurrencedygtig virksomhed, hvorfor vi anser dette som en proces hen imod digital transformation. Vi ser, at virksomheden ikke nødvendigvis har opnået digital transformation endnu, men anerkender samtidig den proces virksomheden har igangsat, for at skabe udvikling og en strategisk forandring af virksomheden. På denne måde argumenterer vi for, at BS er i gang med en forandring, der skaber en ny digital virkelighed i virksomheden, med nye regler og en proaktiv holdning til udvikling, og dermed er i gang med digital transformation, som beskrevet ved Kræmmersgaard (2019).

5.1.1.3 Egne rollers betydning

Da nærværende undersøgelse tager udgangspunkt i Olines hverdagspraksis, anses det relevant at diskutere egen rollers betydning på undersøgelsens resultater. Det har, med afsæt i foregående diskussion om nærhed og afstand, jf. afsnit 2.2.3.2, været særligt relevant i forbindelse med analysen, at være sin rolle bevidst. I analysen har det været relevant at tilgå empirien kritisk gennem teoretisk analyse, for at imødekomme risikoen for ukritisk at overtage og formidle informanternes perspektiv. Det anses som en fordel, at vi har tilgået nærværende undersøgelse som et team, da David har kunnet sikre, at Oline opnåede den nødvendige afstand gennem kritisk analyse, samtidig som Oline har kunnet bidrage med et praksisnært indblik i felten, for at skabe forståelse for konteksten. Dette praksisnære indblik kommer særligt til

udtryk gennem deltagerobservationerne. Hertil har Oline søgt at distancere sig selv, ved at benævne sig selv i 3. person, og søge efter at beskrive observationerne objektivt. Det fremgår dog af empirien, at Oline har haft fokus på sin egen rolle under deltagerobservationerne, hvor vi skønner, at det kunne have været en fordel at inddrage yderligere observationer om de øvrige medarbejdernes oplevelse og erfaring samt et øget fokus på interaktionerne, fremfor handlinger. Dette kunne have bidraget med yderligere indsigt i organisationens medlemmers konstruktion af digital transformation.

Vi skønner, at informanterne har haft oplevelsen af at kunne udtrykke sig åbent og oprigtigt, da vi som forskere har haft en legitim adgang til feltet. Samtidig skal det pointeres, at Oline nævnes ca. 100 gange med navn gennem de udførte interviews. Gennem analysen gøres det dog klart, at selv om Oline nævnes med navn, er det hendes rolle som medarbejder og tovholder på udviklingen af de digitale værktøjer der er i fokus, og ikke Oline som forsker eller person, hvorfor vi argumenterer for, at disse benævnelser understreger behovet for den prioriterede ressource, mere end Oline i sig selv. Derfor har Olines dualistiske rolle som forsker og medarbejder haft mindre betydning for undersøgelsens empiriske materiale. Samtidig skønner vi, at vi som forskere har søgt at være vores roller og personlige bias bevidst gennem hele nærværende undersøgelse, hvorfor vi har forståelsen af, at vores roller har haft betydning, men at vi har søgt at gøre vores indflydelse på felten så transparent som muligt.

5.1.2 Resultat holdt op mod lignende, relevante studier

Som det fremgår af analysen, er det primært ejerledernes drøm om udvikling samt meningsforhandling mellem organisationens medlemmer, der anses som drivkraften bag at skabe nødvendighed for digital transformation i BS. Et studie af Tangi, Janssen, Benedetti og Noci (2020) har undersøgt barrierer mod og drivkræfter bag digital transformation i offentlige organisationer i Holland. Studiets fund peger på, at det primært er eksterne drivkræfter, som motiverer den offentlige sektor mod digital transformation, forstået som eksternt pres, fremfor de interne organisatoriske behov (Tangi, Janssen, Benedetti, & Noci, 2020). Nærværende undersøgelse stemmer ikke overens med disse fund, da de identificerede faktorer primært er interne, baseret på BS' organisatoriske behov for udvikling, vidensdeling og effektivisering. På den anden side kan det diskuteres hvorvidt Tangi, Janssen, Benedetti og Noci's (2020) fund er relevante i indeværende kontekst, da nærværende undersøgelse har et kvantitativt fokus på en lille, privat virksomhed, fremfor kvalitativt fokus på store, offentlige organisationer.

Det tidligere nævnt studie, jf. afsnit 1.4, ved Jeansson og Bredmar (2019) har ved et kvantitativt studie undersøgt kompleksiteten af digital transformation i SMV'er i Sverige. Forfatterne konkluderer, at digital transformation i SMV'er er et kompleks, dynamisk og igangværende fænomen, som ikke følger et sæt af regler for alle SMV'er, men skal formes i den enkelte kontekst (Jeansson & Bredmar, 2019). Videre indikerer studiet, at digital transformation i SMV'er konstrueres ved både eksterne og interne drivkræfter (Jeansson & Bredmar, 2019). De interne drivkræfter består primært i operationelle fordele ved øget kapacitet og en forbedring af arbejdsgangen (Jeansson & Bredmar, 2019). Disse fund om interne drivkræfter genkendes i nærværende undersøgelse ved ejerlederne og medarbejdernes ønske vidensdeling og effektivisering af arbejdsgangen, og disse drivkræfters betydning for den digitale transformation. På denne måde kan nærværende undersøgelse siges at give yderligere indsigt i det komplekse fænomen der er digital transformation i SMV'er, ved at belyse, hvilke interne drivkræfter der er med til at konstruere digital transformation i en lille virksomhed.

Et kvantitativt litteraturstudie fra Indonesien og Malaysia ved Fachrunnisa, Adhiatma, Lukman og Majid (2020) har undersøgt betydningen af agilt lederskab og strategisk fleksibilitet for digital transformation i SMV'er. Studiet viser at medarbejdertransformation og dynamisk kapacitet har betydning for den strategiske fleksibilitet, som igen har en positiv effekt på digital transformation (Fachrunnisa, Adhiatma, Lukman, & Majid, 2020). Samtidig har agilt lederskab også en positiv effekt på digital transformation i SMV'er. Derudover konkluderer forfatterne, at disse nævnte faktorer allerede er eksisterende i de fleste SMV'er, hvorfor de forventer at digital transformation vil ske hurtigere, samt at fleksibiliteten til at tilpasse faktorerne til den enkelte kontekst (Fachrunnisa, Adhiatma, Lukman, & Majid, 2020). Medarbejdertransformation er i studiet forstået som ændringer i kompetencer, kvaliteter og fleksibilitet, hvor dynamisk kapacitet er defineret som SMV'ers kapacitet til at reagere på hurtige ændringer i teknologier og markeder. Strategisk fleksibilitet er ved forfatterne defineret som virksomhedens mulighed til at reagere på usikkerhed ved at justere sine objektiver, og agilt lederskab er forstået som en ledelsesstil der giver hurtige responser på opståede muligheder, som opstår som følge af udvikling (Fachrunnisa, Adhiatma, Lukman, & Majid, 2020). Fundene fra studiet genkendes i nærværende undersøgelse som drivkræfter bag den digitale transformation. Dette kommer til udtryk ved at BS har haft fokus på strategisk fleksibilitet ved at justere sine objektiver, især ved skabelsen af nødvendighed og vision for den digitale transformation i virksomheden. Dette kommer til udtryk ved, at BS har formået at lære af erfaringer, og indset betydningen af prioritering af de nødvendige kompetencer ved

medarbejderne, ved at prioritere en tovholder. Derudover kan de to ejerlederes stil anses som agil, ved at virksomhedens struktur tillader hurtige reaktioner på hurtige ændringer. Samtidig kan det diskuteres, hvorvidt de to ejerledere i realiteten udøver agilt lederskab, når det har taget syv år at igangsætte den nuværende digitalisering, for at skabe digital transformation i virksomheden. Vi anser dog, at faktorerne beskrevet af Fachrunnisa, Adhiatma, Lukman og Majid (2020) er af betydning for konstruktionen af digital transformation i BS.

5.2 Metodisk diskussion

I de følgende afsnit vurderes specialets valg og positionering med afsæt i den metodiske tilgang. Med udgangspunkt i metodevalget om at tage afsæt i Yins (2014) metodik om casestudier, benyttes Yins (2014) kvalitetskriterier for at strukturere den metodiske diskussion. Da undersøgelsen er kvalitativ, gøres opmærksom på vores forståelse af, at der med fordel kunne anvendes Thagaards (2004) kvalitetskrav for kvalitative studier, altså transparens, gyldighed og analytisk generaliserbarhed. Vi har dog valgt at benytte Yins (2014) terminologier og kvalitetskrav, da dette anses som mest relevant, med afsæt i den metodiske tilgang, og da vi mener de to tilgange har et sammenligneligt grundlag. Yins (2014) fire kvalitetskriterier for casestudier er: konstruktionsmæssig validitet, intern validitet, ekstern validitet samt reliabilitet. Da intern validitet omhandler kausalitet mellem variable, anses den ikke relevant ved nærværende, beskrivende undersøgelse, og dette vil derfor ikke berøres.

5.2.1 Konstruktionsmæssig validitet

Konstruktionsmæssig validitet omhandler undersøgelsens mulighed for at identificere de korrekte måleenheder, og dermed fyldestgørende undersøger de teoretiske perspektiver på det undersøgte fænomen (Yin, 2014). Kvalitetskravene for konstruktionsmæssig validitet er søgt opfyldt ved at undersøge de teoretiske forståelser af fænomenet samt inddraget disse i interviewspørgsmålene. Yin (2014) anbefaler, at casestudiet skal kunne definere fænomenet i form af specifikke koncepter, samt at identificere operationelle måleenheder, som matcher disse koncepter (Yin, 2014). Dette er søgt ved at formulere og basere nærværende undersøgelse på en problemformulering, som formår at definere fænomenet, altså digital transformation i en lille virksomhed. Derudover er operationelle måleenheder søgt defineret ved nærværende undersøgelses undersøgelsesspørgsmål, som søgte at matche det relevante koncept. Yin (2014) fremhæver derudover brugen af flere empiriske metoder, for at styrke empiriens konvergerende linjer. Konvergerende linjer opstår, når flere kilder til empiri kan understøtte det samme fund,

hvilket øger fundets validitet (Yin, 2014). På denne måde styrker inddragelsen af metodetriangulering ved fokusgruppeinterview, enkeltpersonsinterview samt deltagerobservationer den konstruktionsmæssige validitet. Det kan dog diskuteres, hvorvidt undersøgelsen tilstrækkelig formår at sikre konvergerende linjer i al argumentation i analysen. Dette skyldes undersøgelsens begrænsede tidsramme, som gør, at det ikke har været muligt at indsamle deltagerobservationer på hændelser fra flere år tilbage, som foregik før undersøgelsens tidsramme. Vi anser derfor dette som tilfredsstillende opfyldt, da vi i nærværende undersøgelse har taget udgangspunkt i empiri med konvergerende linjer gennem metodetriangulering hvor dette var muligt, og henvist til empiri alene, hvor dette var eneste mulighed.

Videre fremhæver Yin (2014) *chain of evidence*, som er undersøgelsens transparens i forbindelse med muligheden for at følge fundene fra udformningen af undersøgelsesspørgsmål til konklusion, og retur. Dette er søgt opfyldt ved transparens i alle stadier af undersøgelsen, ved inkludering af bilag som interviewguide og transskriptioner af samtlige interviews samt feltnoter af deltagerobservationer. Derudover er relevante afsnit i transskriptionerne og deltagerobservationerne markeret med gult, for at give tydelig transparens, som anbefalet af Yin (2014). Derudover er dato samt sted for udførelse af og tilstedeværende til interviews beskrevet. Afslutningsvis fremgår relevante undersøgelsesspørgsmål knyttet til interviewspørgsmålene af interviewguiden, for at sikre at disse formår at besvare problemformuleringen. Den sidste taktik Yin (2014) fremhæver er, at sikre konstruktionsmæssig validitet ved at lade en af de afgørende informanter gennemlæse og godkende et udkast til specialet. Dette var ikke muligt som følge af højt arbejdspress i BS. Vi anser det desuden som relevant at diskutere det etiske aspekt af denne taktik. På den ene side ville det sikre, at informanterne kan genkende sig selv i de udtalelser som inddrages i specialet, hvilket anses etisk korrekt. Dog kan det samtidig anses etisk forkert, da virksomhedens størrelse kan bidrage til, at informanterne kan genkende hinanden i det sagte, hvilket kan resultere i konflikter. På den anden side skal specialet ikke nødvendigvis blot formulere informanternes perspektiv, men nærmere forholde sig kritisk til dette perspektiv gennem analysen (Prieur, 2002), jf. afsnit 2.2.6, hvilket det forventes, at bevidstheden om informantens gennemlæsning og godkendelse kunne påvirke. Derfor argumenterer vi for, at manglen på denne taktik ikke har stor betydning for specialets konstruktionsmæssige validitet.

5.2.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet omhandler undersøgelsens generaliserbarhed, herunder analytisk generaliserbarhed (Yin, 2014). For at styrke undersøgelsens analytiske generaliserbarhed, anbefaler Yin (2014) at besvare hvordan-spørgsmål om fænomenets forholden i verden. Dette er søgt opnået gennem udformningen af problemformuleringen, ved at inddrage et hvordan-spørgsmål, samt ved undersøgelsesspørgsmålenes udformning, jf. afsnit 1.1. Disse spørgsmål blev formuleret under udarbejdelsen af undersøgelsesdesignet, hvilket Yin (2014) også anbefaler, for at sikre disses påvirkning på empirien. Derudover anbefaler Yin (2014), at forholde sig til de teoretiske propositioner under udformningen af undersøgelsesdesignet. Da nærværende undersøgelse har en induktiv teoretisk tilgang, har vi forholdt os til de teoretiske propositioner efter indsamling af empiri. Samtidig argumenterer Yin (2014) for, at et bevidst og velargumenteret valg af teori, som anses relevant for at besvare casestudiets problemformulering, styrker den analytiske generaliserbarhed.

Det kan diskuteres, hvorvidt undersøgelsens single casestudie kan generaliseres på grundlag af den kontekstafhængige viden. Vi argumenterer for, at casen ikke er udvalgt efter de samme kriterier som er gældende ved kvantitative analyser, for at repræsentere en hel population. Det kan samtidig diskuteres, hvorvidt undersøgelsen i én lille virksomhed, kan generaliseres til andre SMV'er. Antallet af ansatte i SMV'er, fordeler sig fra under 50 i små virksomheder til 50-250 medarbejdere i mellemstore virksomheder (Den Europæiske Union, 2015), hvorfor der kan argumenteres for, at BS skal anses som mindre af de små virksomheder. Derudover spiller virksomhedens organisering betydning for deres konstruktion af digital transformation, hvorfor det kan diskuteres, hvorvidt dette vil være gældende i andre virksomheder. Det skal derfor tages højde for, at undersøgelsens konklusion ikke nødvendigvis er generaliserbar til andre SMV'er. På den anden side er undersøgelsens fund understøttet af teoretisk viden og genkendelig i øvrige studier på området, hvorfor det forventes, at undersøgelsens fund er genkendelige i lignende kontekster. Den kontekstafhængige viden der opnås i nærværende undersøgelse, er med til at udvikle den vidensmasse, som allerede findes på området, og den er på denne måde med til at underbygge og revidere teoriernes og begrebernes empiriske fundament. Samtidig argumenter Flyvbjerg (2006) for, at en godt må generalisere på baggrund af en enkelt case, hvis casen er strategisk udvalgt, samtidig som single casestudier kan være brugbare, som et komplement til nuværende forskning eller som afsæt til fremtidig forskning. Derfor argumenterer vi for, at nærværende undersøgelses fund kan generaliseres til lignende kontekster, herunder små virksomheder med lignende struktur. Dertil

at fundene kan bidrage til kompleks viden om det nærværende fænomen i samspil med øvrige studier på området, samtidig med at det kan fungere som fundament for fremtidig forskning, hvilket berøres yderligere i kapitel 7.

5.2.3 Reliabilitet

Det sidste kvalitetskriterie er ifølge Yin (2014) reliabilitet. Reliabilitet skal findes i muligheden for at producere de samme fund og konklusioner, hvis man udfører det samme studie igen, med formålet at mindske fejl og bias i undersøgelsen (Yin, 2014, s. 48). Dette er søgt opnået ved at beskrive og redegøre for til- og fravalg i alle elementer af nærværende undersøgelse. Derudover er operationalisering af undersøgelsens elementer i form af bilag af observations- og interviewguide, transskriberingsstrategi, transskriberinger og feltnoter i form af deltager-observationer med til at muliggøre muligheden for at udføre samme undersøgelse igen. Dette fremhæver Yin (2014) som dokumentation for de procedurer der er udført i casestudiet. Dertil beskriver Yin (2014) benyttelsen af en casestudie protokol, for at imødekomme kravet for dokumentation. Denne protokol burde indeholde fire sektioner: et overblik over casestudiet, procedurer for dataindsamling, spørgsmål for dataindsamling samt en guide for udformningen af rapporten (Yin, 2014). Det er i nærværende undersøgelse ikke udarbejdet en specifik protokol, men de enkelte elementer anses besvaret i nærværende undersøgelses struktur som en del af den videnskabelig fremstilling.

6. Konklusion

Den teknologiske udvikling er med til at præge organisationers behov for digitalisering og digital transformation, og resulterer i stadig hurtigere forandringer i virksomhederne, som forsøger at implementere nyeste teknologi ind i deres virksomhedsmodel. Dette kan være udfordrende for små- og mellemstore virksomheder (SMV), som ikke nødvendigvis besidder de samme ressourcer og kompetencer, som store virksomheder gør (jf. kapitel 1). På baggrund heraf, blev formålet med nærværende undersøgelse at belyse hvordan en lille virksomhed, Building Supporters (BS), skaber digital transformation. Med et kvalitativt afsæt i det socialkonstruktivistiske paradigme, søgte nærværende undersøgelse at besvare følge problemformulering:

Hvordan skaber en lille virksomhed digital transformation?

Med et metodisk afsæt i casestudie, blev ét fokusgruppeinterview samt to enkelt interviews udført med to ejerledere og to medarbejdere, som arbejder tæt med et kommende digitalt system i to faser, CV-databasen og BS-portalen, som skal sikre bedre arbejdsprocesser og øge vidensdeling mellem organisationens medlemmer. Derudover blev deltagerobservationer benyttet, i kraft af Olines rolle som tovholder på udviklingen af det digitale system i organisationen. Empirien blev analyseret med afsæt i Kotters (2015) teori om otte acceleratorer, med understøttelse fra Wengers (2004) teori om praksisfællesskaber, samt gennem designtænkning (Københavns Universitet, 2018).

På baggrund af analysen har vi fået en forståelse for, hvordan BS konstruerer digital transformation gennem de otte acceleratorer, hvorfra vi kan konkludere følgende.

BS skaber nødvendighed gennem en intern drøm om udvikling blandt ejerlederne, samt en fælles forståelse blandt organisationens medlemmer ved forbedrede arbejdsprocesser og øgede muligheder for vidensdeling. Derudover skaber BS nødvendighed ved at italesætte mulige kriser. Med afsæt i Wenger kan det også udledes, at BS skaber nødvendighed gennem meningsforhandlinger i det praksisfællesskab som de har konstrueret omkring udviklingen af virksomheden og det digitale system. Videre konstruerer BS digital transformation ved at danne en styrende koalition og en hær af frivillige, med tovholderen i en central, formidlende rolle mellem de mange øvrige aktører. Dette bidrager til, at virksomheden skaber tillid gennem ejerskab, ved dialog. Ved at anskue dette gennem Wengers teori, fremgår det, at den styrende koalition kan anses som et praksisfællesskab, hvor den digitale transformation skabes og drives frem gennem meningsforhandlinger. Videre konstruerer BS digital transformation, ved at

udforme en forandringsvision, der bidrager med handlingsmuligheder, for at opnå visionen, som assisterer til, at medarbejderne oplever ejerskab for og tillid til forandringsprocessen. Dernæst konstruerer BS digital transformation ved at fjerne barrierer gennem italesættelse og dialoger om mulige løsninger, for at gøre handling muligt. Når denne accelerator anskues gennem designtænkning, kan vi udlede at BS gør handling muligt ved at ubevidst gennemgå de fem faser i designtænkning, gennem dialog, hvor organisationens medlemmer forhandler om mening og forståelse af det digitale system. Videre konstruerer BS digital transformation ved at generere og fejre hurtige sejre, gennem anerkendende ord og en positivitet knyttet til den digitale transformation, samtidig som mangel på selvsamme generering og fejring af hurtige sejre kommer til udtryk ved frustration over samarbejdet med den eksterne udvikler. Afslutningsvis fremgår det, at det at konsolidere og institutionalisere forandringerne ikke er nødvendige for konstruktionen af digital transformation i en lille virksomhed, men at strategier omhandlende dette vil have betydning for hvorvidt implementering af det digitale system vil lykkes og i hvilket omfang.

7. Brug af fund i praksis og perspektivering

Nærværende undersøgelse har søgt at besvare, hvordan digital transformation konstrueres i en lille virksomhed. Denne viden kan bruges til at forstå, hvilke drivkræfter der ligger til grund for, samt hvilke barrierer der kan opstå i forbindelse med digital transformation i en lille virksomhed. På baggrund af nærværende undersøgelses fund, kan strategier for udvikling og implementering af digitalisering og digital transformation i den lille virksomhed udvikles for at søge at sikre at denne opleves som meningsfyldt og relevant i den givne kontekst. Med afsæt i Jeansson og Bredmar (2019) skal det dog understreges, at digital transformation i SMV'er er et komplekst fænomen, og samtidig at det primært er de interne drivkræfter der belyses og genkendes i nærværende undersøgelse, hvorfor det ikke skal forventes, at fund fra nærværende undersøgelse uden tilpasning kan overføres til andre kontekster. På baggrund af fundene kan det derudover argumenteres for, at BS har behov for at udvikle strategier for implementering af det digitale system, for at konsolidere og institutionalisere forandringen i organisationen. Dette adresseres i den formidlende artikel, hvorfor læseren henvises dertil for uddybelse heraf.

Med udgangspunkt i nærværende undersøgelses begrænsning om generaliserbarhed til øvrige SMV'er, argumenterer vi for, med afsæt i Yin (2014), at dette single casestudie kan anses som et pilotprojekt, som danner udgangspunkt for multiple casestudier. Dette ville styrke fremtidig forsknings eksterne validitet, og øge muligheden for at generalisere fund til SMV'er, på baggrund af et mere sammensat casestudie. For at øge den eksterne validitet med henblik på at generalisere på SMV'er som helhed, anses det derfor relevant at lignende, multiple casestudier udføres på SMV'er af varierende størrelse, og i varierende brancher. Dertil vil det være relevant at videreudvikle på elementer fra nærværende single casestudie, såsom problemstilling, undersøgelsesspørgsmål samt hypoteser. Vi anser, at problemformuleringen benyttet i nærværende undersøgelse kan udbredes til at gælde SMV'er, såfremt der tages højde for kompleksiteten og mangfoldigheden ved brug af relevante undersøgelsesspørgsmål. Som benævnt jf. afsnit 5.1.1.3, kan erfaring fra nærværende undersøgelse understøtte et øget fokus på interaktion fremfor handling mellem de ansatte ved deltagerobservation, for at bedre belyse interaktionens betydning for konstruktionen af digital transformation. Afslutningsvis kan nærværende undersøgelse bidrage til udformningen af hypoteser i fremtidig forskning, herunder betydninger af interne drivkræfter såsom betydningen af ressourcefordelingen med en dedikeret tovholder (skabelsen af en koalition), betydningen af agilt lederskab, kompleksiteten af det digitale systems indflydelse på forandringer, samt organisationens størrelses betydning for typen af koalition.

8. Bibliografi

- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), s. 545-559.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods* (5. udg.). Pearson.
- Brinkmann, S. (2020). Etik i en kvalitativ verden. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - en grundbog* (3 udg., s. 581-600). København: Hans Reitzels forlag.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2009). *Interview - Introduktion til et håndværk* (2 udg.). København: Hans Reitzel Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder - En grundbog*. (H. Thiesen, Red.) København: Hans Reitzels forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Baarts, C. (2020). Autoetnografi. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - en grundbog* (s. 203-216). København: Hans Reitzels Forlag.
- Castells, M. (2010). *The Rise of Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Center for Forebyggelse i praksis. (s.d.). KL. Hentet fra Implementeringsværktøjer: https://www.kl.dk/media/16546/velkommen_til_v-rkt-jskassen_-_sammenfatning_af_im.pdf
- Chemi, T., Jensen, J. B., & Hersted, L. (2015). *Behind the Scenes of Artistic Creativity*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Close, K., Dreischmeier, R., & Trichet, P. (2.. March 2015). *The Boston Consulting Group*. Hentet November 2021 fra The Digital Imperative: <https://www.bcg.com/publications/2015/digital-imperative>
- Cochoy, F., Hagberg, J., McIntyre, M., & Sörum, N. (2018). *Digitalizing Consumption: How Devices Shape Consumer Culture*. London: Routledge.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). *Research methods in education* (8 udg.). London: Taylor & Francis Ltd.
- Dallasega, P., Rojas, R. A., Rauch, E., & Matt, D. T. (2017). Simulation based Validation of Supply Chain Effects through ICT enabled Real-Time-Capability in ETO Production Planning. *ScienceDirect - Procedia Manufacturing*, 11, s. 846-853.

- Den Europæiske Union. (2015). *Brugervejledning til definitionen af SMV'er*. Den Europeiske Unions Publikationskontor.
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, s. 119-127.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Majid, M. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of small business*, 30(3), s. 65-85.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), s. 219-245.
- Gimpel, H., & Röglinger, M. (2015). *Digital Transformation: Changes and Chances – Insights based on an Empirical Study*. Fraunhofer . Augsburg/Bayreuth: Fraunhofer Institute for Applied Information Technology FIT.
- Goffman, E. (1989). On Fieldwork. *Journal of Contemporary Ethnography*, 18(2), s. 123-132.
- Guilford, J. P. (1957). Creative Abilities in the Arts. *Psychological Review*, 64(2), s. 110-118.
- Halkier, B. (2020). Fokusgrupper. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder: en grundbog* (3. udg., s. 167-184). København: Hans Reitzels forlag.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1987). *Feltmetodikk: Grunnlaget for feltarbeid og forskning*. Oslo: Gyldendal.
- HANNE SHAPIRO futures, & Oxford Research. (2018). *Succesfuld digital transformation i SMV'er*. REG LAB.
- Harboe, T. (2018). *Metode og projektskivning* (3. udg.). København: Samfundslitteratur.
- Hastrup, K., Rubow, C., & Tjørnhøj-Thomsen, T. (2011). *Kulturanalyse : kort fortalt*. København: Samfundslitteratur .
- Ivancic, L., Vukcic, V. B., & Spremic, M. (2019). Mastering the Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned. *Technology Innovation Management Review*, 9(2), s. 36-50.
- Jeansson, J., & Bredmar, K. (2019). Digital Transformation of SMEs: Capturing Complexity. 32. *BLED eConference - Humanizing tecknology for a sustainable society*, s. 523-542.
- Kim, S., Choi, B., & Lew, Y. K. (2021). Where Is the Age of Digitalization Heading? The Meaning, Characteristics, and Implications of Contemporary Digital Transformation. *MDPI*, 13(8909), s. 1-20.
- Kohnke, O. (2017). It's Not Just About Technology: The People Side of Digitization. I G. Oswald, & M. Kleinemeier, *Shaping the Digital Enterprise - Trends and Use Cases in*

- Digital Innovation and Transformation*. Switzerland: Springer International Publishing AG Switzerland.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. (2015). *Acceleration - strategisk smidighed i en forandrlig verden*. (P. Westh, Ovs.) København: Gyldendal A/S.
- Kousholt, B. (2018). *Forandingsledelse og forandringskommunikation* (4 udg.). (T. Rump, Red.) Odense, Danmark: Nyt Teknisk Forlag.
- Kowalkiewicz, M., Safrudin, N., & Schulze, B. (2017). The Business Consequences of a Digitally Transformed Economy. I G. Oswald, & M. Kleinemeier, *Shaping the Digital Enterprise - Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation* (s. 29-67). Springer International Publishing AG.
- Krueger, R., & Casey, M. (2009). *Focus Groups : a practical guide for applied research* (4. udg.). SAGE Publications.
- Kruse, C. S., Mileski, M., Alaytsev, V., Carol, E., & Williams, A. (2014). Adoption factors associated with electronic health record among long- term care facilities: a systematic review. *BMJ Open*, 5, s. 1-9.
- Kræmmergaard, P. (2019). *Digital transformation - 10 evner din organisation skal mestre* (2 udg.). København, Danmark: Djøf Forlag.
- Københavns Universitet. (2018). *ku.dk*. Hentet November 2021 fra Designtænkning: <https://innovation.sites.ku.dk/model/design-thinking/>
- Larsson, A., & Viitaoja, Y. (2017). Building costrumer loyalty in digital banking: A study of bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 35(6), s. 858-877.
- Li, D., Fast-Berglund, Å., & Paulin, D. (2019). Current and future Industry 4.0 capabilities for informationand knowledge sharing. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 105, s. 3951-3963.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2017). Digital transformation by SME entrepreneurs: Acapability perspective. *Wiley*, 28, s. 1129-1157.
- McGinn, A. C., Grenier, S., Duplantie, J., Shaw, N., Sicotte, C., Mathieu, L., . . . Gagnon, M.-P. (2011). Comparison of user groups' perspectives of barriers and facilitators to implementing electronic health records: a systematic review. *BMC Medicine*, 9(46).
- Prieur, A. (2002). At sætte sig i en andens sted. En diskussion af nærhed, afstand og feltarbejde. I M. Jacobsen, S. Kristiansen, & A. Prieur, *Liv, fortælling tekst - Strejftog i kvalitativ sociologi* (s. 135-155). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

- Rasborg, K. (2018). Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi. I L. Fuglsang, P. B. Olsen, & K. Rasborg, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. udg., s. 403-437). Frederiksberg, Danmark: Samfundslitteratur.
- Rasmussen, J. G., Jørgensen, K. M., & Larsen, M. V. (2011). *Organisering og forandring*. Frederiksberg C, Denmark: Samfundslitteratur.
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in General Theory of Planning. *Policy sciences*, 4(2), s. 155-169.
- Saltofte, M. (2016). *Pædagogisk feltarbejde - et overblik*. (H. Juul, Red.) København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.
- Schmidt, C. H. (2020). *Læremiddel.dk*. Hentet November 2021 fra Socialkonstruktivisme: https://laeremiddel.dk/wp-content/uploads/2021/04/Socialkonstruktivisme_printversion_2020.pdf
- Schreckling, E., & Steiger, C. (2017). Digitalize or Drown. I G. Oswald, & M. Kleinemeier, *Shaping the Digital Enterprise - Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation*. Switzerland: Springer International Publishing AG Switzerland.
- Szulewicz, T. (2020). Deltagerobservation. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - en grundbog* (3. udg., s. 97-115). København: Hans Reitzels Forlag.
- Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2020). Barriers and Drivers of Digital Transformation in Public Organizations - Results from a Survey in the Netherlands. *Electronic Government - 19th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2020, Proceedings*, 42-56.
- Thagaard, T. (2004). *Systematik og indlevelse: en indføring i kvalitativ metode*. København: Akademisk Forlag.
- Van Dijk, J. (2012). *The Network Society: Social Aspects of New Media* (3. udg.). London: Sage Publications.
- Weill, P., Woerner, S. L., & Shah, A. M. (2019). It pays to have a digitally savvy board. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), s. 41-45.
- Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber*. København: Hans Rietzels Forlag.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research - Design and Methods* (5. udg.). (V. Knight, Red.) Los Angeles, California, USA: Sage.

9. Formidlende artikel

Store forandringer i en lille verden – digital transformation i en mindre virksomhed

Fokus på digitalisering og digital transformation er i dagens digitale samfund gået fra at være et tilvalg, til at blive et imperativ (Close, Dreischmeier, & Trichet, 2015). Som virksomhed betyder det, at det er blevet uundgåeligt at indtænke digitalisering og digital transformation i den organisatoriske strategi, for at følge samfundets udvikling og opretholde konkurrenceevnen. Derudover har et andet studie vist, at fokus på digitalisering kan bidrage med en økonomisk positiv effekt af en digital kyndig ledelse på 17 % i profitmargin, samt at vækstraten øges med 38 % (Weill, Woerner, & Shah, 2019). Dermed er der også økonomiske incitamenter for digitalisering og digital transformation. For at lykkes med digital transformation, og høste fordelene ved det, er det vigtigt at være opmærksom på udfordringer, som korresponderer med virksomhedens kerneopgaver og behov (Kowalkiewicz, Safrudin, & Schulze, 2017), samt at styrke medarbejdernes kompetencer, evne til IT-adaptation og udarbejde en digital strategi (Eller, Alford, Kallmünzer, & Peters, 2020). Derudover viser undersøgelser, at små- og mellemstore virksomheder (SMV) kan have sværere ved digital transformation, da de står over for flere udfordringer, fordi de ikke besidder de samme ressourcer og kompetencer til at løse opgaven (Kim, Choi, & Lew, 2021; Li, Fast-Berglund, & Paulin, 2019; Li, Su, Zhang, & Mao, 2017). På den anden side, kan mindre virksomheder have fordelen af fleksibilitet og agilitet, når de skal implementere innovative løsninger som bidrager til digital transformation (Kim, Choi, & Lew, 2021). Digital transformation i SMV'er er komplekst og skal forstås som et dynamisk og stadig igangværende fænomen, som ikke følger et set af regler, og som drives af både interne og eksterne drivkræfter (Jeansson & Bredmar, 2019).

Selv om meget vides og undersøges om digital transformation, er det stadig mangel på kundskab om kompleksiteten bagved digital transformation i SMV'er. Vi har derfor, med afsæt i det socialkonstruktivistiske paradigme udført et praksisnært, kvalitativt casestudie i én lille virksomhed, om hvordan de skaber digital transformation. Virksomheden, som arbejder med outsourcing af kvalificeret arbejdskraft til storskala industri i hele verden, var på undersøgelsestidspunktet i gang med udvikling af ét digitalt system, hvor udviklingen blev opdelt i flere faser, som skulle bidrage med bedre arbejdsprocesser og øget mulighed for vidensdeling mellem medarbejderne. Det har vi gjort gennem interviews, samt ved at notere

deltagerobservationer i virksomheden. På baggrund af empirien, som vi analyserede ved brug af Kotters otte acceleratorer, Wengers sociale teori om læring samt designtænkning, fandt vi frem til at virksomheden skabte digital transformation ved at skabe nødvendighed, opbygge en styrende koalition og en hær af frivillige, udforme en forandringsvision, gøre handling muligt ved at fjerne forhindringer, og til dels ved at generere og fejre kortsigtede gevinster. Dette formåede virksomheden at gøre, ved at meningsforhandle som et praksisfællesskab, hvilket indebærer at skabe mening gennem deltagelse, ved at diskutere og gå i dialog, samt ved at tingsliggøre meningene i handlinger.

Som en del af interviewet, forsøgte vi at kortlægge, hvordan virksomheden anså sin egen implementeringskapacitet, i forbindelse med implementering af de nye digitale systemer. Det gjorde vi ved at tage udgangspunkt i implementeringscirklen, et værktøj udviklet af Center for Forebyggelse i praksis (s.d.). Værktøjet, og den tilhørende dialog i interviewet, blev brugt til at belyse medarbejdernes syn på muligheder og barrierer de stod ovenfor, når de skal implementere det nyudviklede digitale system. Implementeringscirklen består af seks elementer; fokus, ressourcer, medarbejdere, målgruppe, ledelse og organisationsadfærd (Center for Forebyggelse i praksis, s.d.). Herfra kunne vi udlede, at medarbejderne i virksomheden anså, at deres muligheder og styrker især lå i deres organisationsadfærd og ressourcerne. Dette kommer til udtryk ved, at virksomheden anser, at de har de økonomiske ressourcer der kræves, for at kunne sikre de rette faglige kompetencer. Som én af de medvirkende sagde det: *"hvis ikke selv vi har det, så finder vi nogen der kan hjælpe os"*. Organisationsadfærden kommer til udtryk som en opbakning i organisationen, ved at medarbejderne er motiverede, ser værdien i forandringer og derfor udviser tillid og åbenhed. Det pointeres dog, at organisationsadfærden er afhængig af medarbejderinddragelse og brugervenlighed i udviklingen af det digitale system, for at skabe værdi i forandring.

Ud over styrkerne kunne vi udlede, at medarbejderne kunne identificere mulige barrierer i implementeringen af det digitale system. Det var særligt i relation til medarbejderne, at de var enige om, at en mulig barriere kunne opstå, i forbindelse med mangel på en klar rollefordeling. De var enige om, at medarbejderne var motiverede og kompetente, eller at de i hvert fald kunne skaffe nødvendig kompetence, i kraft af de tilgængelige ressourcer, men at der manglede en klar rollefordeling i implementeringsprocessen. Af diskussionen fremgik det, at tovholderen på den digitale udvikling har stor betydning for udviklingens succes, gennem sin formidlende og koordinerende rolle mellem medarbejderne og softwareudvikleren med ansvar for at programmere det digitale system.

Derudover blev både styrker og mulige barrierer belyst, med henblik på både målgruppe, ledelse og fokus. Det fremgik af interviewet, at det bagvedliggende motiv for udviklingen af det digitale system kommer fra ledelsen, men at medarbejderne samtidig oplevede at der var opbakning til forandringen blandt medarbejderne. Derfor anså de målgruppen, dvs. medarbejderne i virksomheden, fordi det er dem det digitale system udvikles til og for, som både en styrke og en mulig barriere. Ledelsen, med opbakning fra medarbejderne, var klare på at de ikke ønskede at tage aktivt lederskab i forandringen, da de anså at den projekt-koordinerende rolle havde større kompetencer til at drive forandringen i udviklingsfasen, samtidig som de var opmærksomme på at være meningsskabere ved at være åbne for idéer og meningsforhandling mellem medarbejderne. Ledelsen så derudover en mulig barriere ved, at et for stort ansvar i forbindelse med forandringen ville tage tid og ressourcer fra nødvendig drift af virksomheden. Afslutningsvis så de medvirkende i fokusgruppe-interviewet stor værdi i at give forandringen et primært fokus fremfor drift, ved at prioritere ansættelsen af en tovholder. Det fremgik dog ikke, hvorvidt medarbejderne anså, at der var tilstrækkelig fokus på strategier og kommunikation, i forbindelse med forandringen.

På baggrund af diskussionen om implementeringskapacitet blandt medarbejderne, bragte de to modsatte, mulige strategier på implementering af det digitale system på bordet. Den ene mulighed blev omtalt som et "crash and restart", hvor fuld implementering kan sikres ved at lukke muligheden for at benytte gamle strategier, for at restarte i de nye programmer, fra den ene dag til den anden. Den anden mulighed var en blødere overgang, hvor én eller to strategisk udvalgte medarbejderne i samarbejde med tovholderen afprøvede systemerne over en længere periode, for at sikre tryghed og tillid til systemerne blandt det øvrige personale, fordi de havde nogle superbrugere de altid kunne gå til.

Med afsæt i undersøgelsen om, hvordan virksomheden skaber digital transformation, samt diskussionen om implementeringskapacitet, er det vores anbefaling at virksomheden udvikler en implementeringsstrategi gennem en fælles diskussion, faciliteret af ledelsen eller tovholderen. Dette på baggrund af, at virksomheden konstruerer digital transformation gennem meningsforhandlende samtaler, hvorfor det anses som en mulig barriere, hvis udefrakommende skal fastlægge en strategi som medarbejderne ikke ser værdien i, på baggrund af manglende motivation, følelse af ejerskab og inddragelse. I planlægningen er det særligt vigtigt, at medarbejdergruppen får afklaret en klar rollefordeling, eftersom dette kan anses som en mulig barriere for implementeringen. Det skal vurderes, hvorvidt der er tilstrækkelig fokus på strategier og kommunikation i forbindelse med implementeringen af det digitale system, hvorfor dette skal inddrages i diskussionen. Det er vores klare oplevelse, at virksomheden skal

trække på den motivation der er blandt medarbejderne, samt den mulighed og de kompetencer der følger tovholderen, for at sikre tillid og åbenhed i samarbejdet om implementeringen af det digitale system.

Undersøgelsens fund er interessante ift. at finde frem til, hvordan vi i samfundet bedst kan understøtte digital transformation i virksomheder, hvor viden om, hvordan digital transformation på forskellige måder kan bidrage til at udvikle SMV'er.

9.1 Bibliografi – formidlende artikel

Center for Forebyggelse i praksis. (s.d.). *KL*. Hentet fra Implementeringsværktøjer:

https://www.kl.dk/media/16546/velkommen_til_v-rkt-jskassen_-_sammenfatning_af_im.pdf

Close, K., Dreischmeier, R., & Trichet, P. (2.. March 2015). *The Boston Consulting Group*.

Hentet November 2021 fra The Digital Imperative:

<https://www.bcg.com/publications/2015/digital-imperative>

Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, s. 119-127.

Jeansson, J., & Bredmar, K. (2019). Digital Transformation of SMEs: Capturing Complexity. 32. *BLED eConference - Humanizing tecknology for a sustainable society*, s. 523-542.

Kim, S., Choi, B., & Lew, Y. K. (2021). Where Is the Age of Digitalization Heading? The Meaning, Characteristics, and Implications of Contemporary Digital Transformation. *MDPI*, 13(8909), s. 1-20.

Kowalkiewicz, M., Safrudin, N., & Schulze, B. (2017). The Business Consequences of a Digitally Transformed Economy. I G. Oswald, & M. Kleinemeier, *Shaping the Digital Enterprise - Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation* (s. 29-67). Springer International Publishing AG.

Li, D., Fast-Berglund, Å., & Paulin, D. (2019). Current and future Industry 4.0 capabilities for informationand knowledge sharing. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 105, s. 3951-3963.

Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2017). Digital transformation by SME entrepreneurs: Acapability perspective. *Wiley*, 28, s. 1129-1157.

Weill, P., Woerner, S. L., & Shah, A. M. (2019). It pays to have a digitally savvy board. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), s. 41-45.

10. Bilagsoversigt

Bilag 1: Samtykkeerklæring

Bilag 2: Interviewguide fokusgruppeinterview

Bilag 3: Transskriptionsguide

Bilag 4: Transskription af fokusgruppeinterview

Bilag 5: Interviewguide til enkeltpersoner

Bilag 6: Transskription af Jan

Bilag 7: Transskription af Kristian

Bilag 8: Observationer af Builders Support