

## Summary

Implementation of technological innovation in the public sector has long been a struggle. Many extensive projects have even been declared a failure. Furthermore, the change in the demographics of the society is now causing a demand-pull for further digitalisation and technological solutions to replace a future with a lacking labour force. On the other hand, a political and industrial technology-push, where the political agenda urges technological improvement to secure competitiveness, has been present in recent years. Trying to increase digitalisation, several public sector organisations have chosen to structure their units differently, by separating innovation units from operation units. This is done to increase the ambidexterity of the organisation, and thereby the ability to balance innovation and incremental efficiency. Studies show that when separating these units, different logics often occur due to purpose, needs and scope. These logics can be defined as institutional logics. Institutional logics are socially constructed cultural symbols, patterns, actions, and values, which are created and recreated by individuals to give meaning to their work life. Therefore, this thesis seeks to explore the influence of institutional logics on the transition of technological innovations from innovation project to operation in ambidextrous public organisations.

The research question of this thesis translates into: *“How can institutional logics be interpreted in innovation and operation units in public ambidextrous organisations, how can these be explanatory for the struggles with transition of technology from pilot project to operation, and how can this knowledge benefit future processes.”* This is examined through an interpretive embedded single case study of TIM (Totalløsning til Intelligent Medicinhåndtering), which is a comprehensive technological innovation project in the municipality of Aalborg. The study is conducted using four primary and nine secondary interviews, all of which have been semi-structured. The four primary interviewees all work in Senior & Omsorg (Eldercare administration in Aalborg). Two of them work in the innovation unit, and two in the administrative part of the operation unit. The main objective for these interviews was to interpret them through an institutional logic perspective, and afterwards analyse and discuss the implications this has had on the transition of TIM from pilot project to operation.

The analysis finds six different institutional logics, all of which have some type of variation between the two units. These are (1) *ambidextrous logic*, (2) *purpose logic*, (3) *logic of change*, (4) *steering group logic*, (5) *logics of resources*, and (6) *logics of*

*learning*. The innovation unit was found to have a generally large focus on the technology, development, and corporation with the private developers. On the same level, the operation unit was found to have a significant focus on the organisation and the implications of adding the new technology. These different logics have been found to have had an influence on the transition from pilot project to operation, because of a low degree in compatibility and a moderate degree of centralisation in institutional logics. This has been found to decrease cooperation, work towards common interests, and has created competition for scarce resources.

Therefore, a focus on bridging the logics of innovation and operation in ambidextrous public organisations through understanding differences and using these proactively to align expectations is recommended for further processes.

## Forord

Dette speciale er udarbejdet som afslutningen på min kandidatuddannelse i Politik & Administration med speciale i ledelse og governance, ved Aalborg Universitet. Den er udarbejdet i perioden 01/02/2022 – 30/05/2022 og omhandler teknologiske innovationsprojekters overgang til drift i offentlige ambidekstrale organisationer, samt hvordan institutionelle logikker kan anvendes til forståelse af de udfordringer, som kan opstå i denne transition. Specialet er lavet i samarbejde med Senior & Omsorg i Aalborg Kommune, og undersøger overgangen fra pilot til drift for medicindispenseringsrobotten ”TIM”.

At skrive dette speciale har været utroligt lærerigt og udfordrende, i særdeleshed grundet mine forhold som fuldtidsansat i Job & Velfærd i Aalborg Kommune, under det meste af processen. Derfor vil jeg benytte disse forord til også at takke en række personer for deres uvurderlige hjælp.

Først og fremmest vil jeg gerne takke min vejleder Ph.d. Jon Aaen for fantastisk og kompetent sparring, forståelse og vejledning. Derudover vil jeg gerne sige tak for et stort engagement og imødekommenhed.

Hertil skal også lyde en stor tak til Kvalitets- og Innovationsenheden i Senior og omsorg i Aalborg Kommune for et fantastisk samarbejde, både i forhold til speciale og under min tid som ansat i enheden. Også stor tak til Ældre og Sundhedssekretariatet i samme forvaltning for stor hjælp med speciale og sparring. Særligt tak til de informanter fra de to enheder, der har bidraget til specialets tilblivelse gennem deres oplevelser med TIM-projektet. Tak til mine kolleger på mit nye arbejde i Job & Velfærd, der har udvist stor forståelse for min situation. Mange tak til mine studiekolleger, der over flere omgange har ageret situeret studiegruppe for mig.

Slutteligt en ubeskriveligt stor tak til min kæreste, familie og venner for både faglig sparring, pusterum og stor overbærenhed.

Christian Jensen Damgaard

Aalborg, maj 2022

---

*Denne side er med vilje efterladt blank*

# Indholdsfortegnelse

<b>Kapitel 1 – Indledning</b>	<b>1</b>
1.1 Behovet for teknologisk innovation	1
1.2 Organisering for innovation	3
1.3 Logikker i ambidekstrale organiseringer	4
1.4 Problemformulering	6
1.5 Kapiteloversigt	8
<b>Kapitel 2 – Institutionelle logikker</b>	<b>9</b>
2.1 Institutioner	9
2.2 Institutionalisme	10
2.3 Institutionelle logikker	11
2.4 Hvordan opstår institutionelle logikker?	12
2.5 Hvordan sameksisterer og konkurrerer multiple logikker?	13
2.6 Institutionelle logikker i teknologiske innovationsprojekter	14
2.7 Opsummering	15
<b>Kapitel 3 – Metode</b>	<b>16</b>
3.1 Videnskabsteoretisk afsæt	16
3.2 Valg af casestudie	17
3.3 Præsentation af kontekst og case	18
3.3.1 Beskrivelse af case	18
3.3.2 Casens kontekst	20
3.3.3 Det ambidekstrale forhold	22
3.3 Min rolle i projektet og erfaringer fra praktikprojekt	23
3.4 Empirisk materiale	24
3.5 Valg af informanter	25
3.6 Operationalisering af interviewguide	27
3.6.1 Briefing og debriefing	28
3.7 Forholdet mellem teori og empiri	28
3.8 Analysestrategi	30
3.10 Kvalitetskriterier	32

<b>Kapitel 4 – Analyse</b>	<b>34</b>
4.1 Ambidekstral logik	34
4.2 Formålslogik	36
4.3 Forandringslogik	39
4.4 Styregruppelogik	43
4.5 Ressourcelogik	46
4.6 Læringslogik	49
4.7 Opsummering	55
<b>Kapitel 5 – Diskussion</b>	<b>58</b>
5.1 Institutionelle logikkers betydning for TIM's overgang til drift	58
5.1.1 Konkurrerende logikker og TIM	58
5.1.2 TIM og den ambidekstrale organisering	60
5.2 Teoretiske implikationer	61
5.3 anbefalinger til praksis	62
5.4 Specialets forklaringskraft og rækkevidde	63
5.5 Overvejelser om metode- og teorivalg	63
5.6 Fremtidig forskning	65
<b>Kapitel 6 – Konklusion</b>	<b>67</b>
<b>Litteratur</b>	<b>69</b>
<b>Bilag 1 – Interviewguide</b>	<b>75</b>
<b>Bilag 2 – Evaluering af Alexandrainstituttet</b>	<b>76</b>
<b>Bilag 3 – Evaluering af LSI</b>	<b>76</b>
<b>Bilag 4 – Slutevaluering af Alexandrainstituttet</b>	<b>76</b>

## Figurer & Tabeller

Tabel 1 – Opsummering af teori	<b>15</b>
Figur 1 – TIM-projektets tidslinje	<b>19</b>
Figur 2 – TIM's socioteknologiske infrastruktur	<b>20</b>
Figur 3 – Kontekst, case og analyseenheder	<b>21</b>
Tabel 2 – Oversigt over empirisk materiale	<b>24</b>
Tabel 3 – Informanter	<b>26</b>
Tabel 4 – Udsnit af interviewguide	<b>28</b>
Figur 5 – Specialets forskningsdesign	<b>30</b>
Figur 6 – Kodningsstrategi	<b>32</b>
Tabel 5 – Institutionelle logikker i udviklingsenheden og driftsenheden	<b>56</b>

## Kapitel 1 – Indledning

*”Så længe det er et projekt og noget, der måske kommer, så kan folk ikke se meningen, når det så skal rulles ud i drift, så siger de: ’hvorfør er vi ikke inddraget noget før?’. Det er vores catch 22”*

– Chef for udviklingsenheden i Senior & Omsorg i Aalborg Kommune

I den offentlige sektor arbejdes der i stigende grad med innovation, for at opretholde legitimitet og relevans samt sikre opgaveløsning på længere sigt. Den store interesse for innovation i det offentlige er ikke en ny tanke, men en eksponentielt voksende tendens (Archibugi, 2017; Benbunan-Fich et al., 2020; Dawson et al., 2016; Sørensen & Torfing, 2010). En af årsagerne til, at innovation bliver en stadig større del af den offentlige sektors legitimitetsgrundlag, beror på, at det omkringliggende samfund er mere omskifteligt end nogensinde. I denne omskiftelighed har strukturen, herunder institutioner, den økonomiske sammensætning og det stramme bureaukrati i den offentlige sektor i høj grad en manglende tilpasningsevne i forhold til de krav samfundets udvikling stiller (Magnusson et al., 2020). Den stigende interesse for innovation, grundet den offentlige sektors utilstrækkeligheder, er i særdeleshed manifesteret ved en samfundsudvikling, hvor der kræves mere effektivitet for færre penge, hvilket også medfører et krydspres mellem stigende behov/forventninger og knappe ressourcer til at levere velfærdsservices (Gieske et al., 2020). For at opretholde sin status som legitim instans er den offentlige sektor dermed tvunget til at udvikle løsninger, der forbedrer processer og mindsker udgifterne. Kravet om kontinuerlig effektivitetsforøgelse sætter derfor store krav til at kunne afsøge nye metoder og redskaber.

### 1.1 Behovet for teknologisk innovation

I en anbefaling fra Digitaliseringspartnerskabet, nedsat af regeringen i 2021, beskrives det, at: *”[...]Vi skal derfor accelerere den digitale udvikling. Hvis ikke vi formår at flytte den offentlige sektor og erhvervslivet videre ind i den digitale*



*fremtid, får vi markant sværere ved at konkurrere og løse fremtidens udfordringer”* (Digitaliseringspartnerskabet, 2021, s. 9). Denne tilgang understreger et pres for, at teknologiske løsninger i større omfang bør anvendes til at fremtidssikre konkurrencedygtigheden og opgaveløsningen (*technology push*). Af samfundsomspændende udfordringer ses bl.a. en demografisk udvikling, hvor mængden af aldrende, og dermed også mængden af plejekrævende borgere, stiger. Dette medfører også et fald af borgere i den erhvervsaktive alder, der yderligere reduceres ved et mindre antal af unge, der vælger en uddannelse inden for social- og sundhedsfaget. Som følge af dette oplever kommunerne nu stigende rekrutteringsudfordringer for netop disse faggrupper (FOA & KL, 2017). Dette har medført et offentligt og politisk træk (*demand pull*) mod, at den offentlige sektor hjælper flere, med færre hænder, giver højere kvalitet og for færre penge (Aaen et al., 2018; Ertner, 2018; Frennert, 2020). Disse udfordringer understreger behovet for teknologiske løsninger, som kan supplere den manuelle personlige arbejdskraft.

Det er dog ikke lige til at udvikle og implementere digitaliseringsprojekter i den offentlige sektor. Naturligvis er der mange vellykkede projekter, men store spor skræmmer. Blandt andet Sundhedsplatformen, Et Fælles Inddrivelsessystem, Amanda med flere er nogle af de projekter i det offentlige, der i høj grad har vist sig utilstrækkelige (Pries-Heje & Fleron, 2021; Vestergaard, 2017). Også i kommuner og på hospitaler har det offentlige oplevet lokale udfordringer med implementering af både digitaliseringsprojekter og teknologiske artefakter, der har skulle aflaste personale eller assistere borgere (Aaen & Nielsen, 2021; Zander et al., 2021). Der er især, når udviklingsprojekter skal overgå fra pilot til drift og implementeres i stor skala, at der forekommer udfordringer med adoptering og gevinstrealisering. Denne manglende adoption ses i høj grad på sundheds- og socialområdet, hvor bl.a. komplekse teknologier næsten findes at være umulige at implementere i drift (Aaen & Nielsen, 2021; Greenhalgh et al., 2004). Disse fejlslåede, forsinkede, omkostningsfulde og afblæste teknologiske udviklingsprojekter giver anledning til overvejelser om, hvad der skal til for både at kunne imødekomme det stigende træk mod udvikling af digitale løsninger,

behovet for at disse lykkes og samtidig, at den offentlige sektor bliver mere effektive, her forstået, at de skal gøre mere, med færre midler, hurtigere.

## 1.2 Organisering for innovation

Den offentlige sektors organisationer befinder sig således i et krydspres mellem øget effektivitet og teknologisk innovation. Dette pres medfører, at offentlige organisationer skal kunne prioritere sin opmærksomhed og sine ressourcer efter begge dele. Disse to dele beskrives ofte som ”drift” (*exploitation*) og ”udvikling” (*exploration*)<sup>1</sup>. Udvikling dækker over udforskning af nye organisatoriske muligheder gennem fx indhentning af ny viden eller skabelse og afprøvning af nye teknologiske løsninger (James G. March, 1991; Plimner et al., 2017). Drift omhandler organisationens evne til at udnytte disse nye muligheder i praksis til at producere og levere værdi og serviceydelser på en effektiv og vedvarende måde.

Udfordringen ved dette pres er i høj grad at finde ligevægten mellem fokus på drift og på udvikling. March (1991) beskriver, at et system, hvor der fokuseres på exploitation, vil se sig selv blive kontinuerligt bedre til en teknologi, der med tiden forældes. Ved et system, der fokuserer på exploration, vil systemet aldrig få udnyttet det potentiale, der kommer af dets opdagelser. Disse må have et symbiotisk forhold til hinanden. March afslutter med: ”*Organizations persistently fail to maintain an effective balance between the two*” (James G. March, 1991, s. 433).

For at imødekomme Marchs kritik og mindske interne stridigheder om knappe ressourcers prioritering til drift eller udvikling, og for at øge gennemtrængeligheden af organisationen for at kunne innovere, er nyere forskning begyndt at undersøge muligheden for at harmoniserer begge dele i samme organisationen, uden der skal prioriteres hårdt mellem drift eller udvikling (Magnusson et al., 2020). At hensigtsmæssigt at kunne balancere disse

---

<sup>1</sup>Disse begreber oversættes nærmere direkte til ”udnyttelse” og ”udforskning”, men anvendes i dette speciale synonymt med drift og udvikling.

to benævnes i forskningen som organisationers *ambidekstrale evne* (M. L. Tushman & O'Reilly, 1996).

Begrebet er blevet rammedannende for en gren af organisationsteorien, hvor formålet er at forstå, hvordan organisationer kan balancere og organisere drift og udvikling. Dermed forsøges det førnævnte trade-off, mellem effektivitet og udvikling også at blive mindsket, og den samlede præstation i organisationen forbedres (O'Reilly & Tushman, 2013; Osterwalder et al., 2020). Der findes ikke en universel forståelse af, hvordan denne balance skal prioriteres. Det afhænger i særdeleshed af konteksten og forholdet mellem innovative behov, størrelse af drift og mulighederne for forbedringer af driften (Brix, 2019). Ofte struktureres processerne i særskilte organisatoriske enheder – en driftsafdeling og en udviklingsafdeling – som suborganiseringer i samme organisation (O'Reilly & Tushman, 2004; M. Tushman et al., 2010). For at kunne følge med kravene om en mere effektiv og innovativ offentlig sektor og optimere forholdene, så forudsætningerne for et ambidekstralt forhold forbedres, så har flere offentlige organisationer valgt at oprette særskilte ”innovationsenheder”, hvor udviklingsaktiviteter netop flyttes væk fra driften (Sørensen & Torfing, 2010).

### 1.3 Logikker i ambidekstrale organiseringer

Ovenstående beskrivelse af det ambidekstrale forhold er i en offentlig kontekst i høj grad blevet forsøgt optimeret gennem en strukturel adskillelse. Her vil der ved denne adskillelse ofte opstå intraorganisatoriske fraktioner, som grundet forskellige aktiviteter, formål, individer og normer vil divergere organisatorisk (Christensen & Læg Reid, 2011). Disse faktorer, der kan danne forskelle mellem intraorganisatoriske enheder, beskrives i grene af forskningslitteraturen som: *institutionelle logikker* (Besharov & Smith, 2014; Thornton & Ocasio, 2008). Institutionelle logikker er socialt konstruerede historiske mønstre af kulturelle vaner og praksis, værdier og overbevisninger, som individer orienterer sig og handler efter. Ydermere understøtter institutionelle logikker den materielle manifestation af det arbejde, der udføres, og den meningskabelse, som den enkelte medarbejder finder i sin hverdag (Thornton & Ocasio, 1999). Disse logikker findes ofte at have modsatrettede interesser qua de førnævnte forskelle

(Besharov & Smith, 2014). Eksistensen af multiple institutionelle logikker i samme organisation er beskrevet som både til fare for organisatorisk performance (Tracey et al., 2011), og som gavnlige for organisationens evne til at forandre og innoverer (Kraatz & Block, 2008). Der er dog generel enighed om, at der i pluralistiske miljøer, som organisationer, eksisterer forskellige logikker, som enten vil kunne trives eller være i konflikt (Besharov & Smith, 2014; Goodrick & Reay, 2011; Murray, 2010; Scott et al., 2000; Thornton & Ocasio, 2008).

Selv når drifts- og udviklingsaktiviteter struktureres i én samlet enhed (såkaldte *hybridorganisationer* (Christensen & Lægreid, 2011; Haveman & Rao, 2006)), kan der opstå organisatoriske konflikter og ledelsesmæssige dilemmaer som følge af forskellige institutionelle logikker. Eksempelvis finder Thorup (2017) at institutionelle logikker påvirkes af lederes samarbejde og de organisatoriske dilemmaer i hybride organisationer. Dette blev undersøgt i en offentlig kontekst, hvor hun anvendte tre kommuner i et multipelt case-studie. Det teoretiske fundament beroede i høj grad på, hvordan hybride organiseringer medfører predefinerede logikker, og hvordan forskellige perspektiver på magt kan anvendes som forståelse for ledeshandlinger i den hybride organisering. Her fandt hun, at institutionelle logikker kan besvare samspillet mellem ledere, da forskellige logikker udfordres, formes og omformes af framing, dynamikker og strategier, der kan være dilemmafyldte. I hendes afhandling er der i særdeleshed fokus på, hvordan institutionelle logikker eksisterer og er med til at forme handlinger og værdier, men også at disse er materielle jf. personers position i organisationen.

I en anden artikel af Kirsten Beedholm, Lena Michelle Andersen og Kirsten Lomborg (2017), adresseres ligeledes institutionelle logikker på mikroniveau, og disses betydning for implementering af arbejdsmetoder til patientinvolvering. Her undersøges betydningen af fire institutionelle logikker på sygehuse, der er fremkommet gennem forskning af Erik Riiskjær (2014). De anvender disse logikker til at undersøge, hvordan manifestationen af disse hos medarbejderne enten har fordret eller modarbejdet implementeringen af de nye arbejdsgange.

Det blev fundet, at flere forskelle i logikker kan have haft betydning for implementeringen.

Disse to artikler lægger i emne og teoretisk fundament tæt op ad dette speciale, men viser også, hvordan forskning i institutionelle logikker på individ niveau primært har fokuseret på, hvordan logikker kan anvendes gennem prædefinerede forståelser ud fra anden teori, og dermed forekommer deduktive.

Det er på baggrund af de samfundsmæssige og organisatoriske rationaler og udfordringer, der er præsenteret ovenfor, at dette speciale beskæftiger sig med betydningen af institutionelle logikker for implementering af teknologiske innovationer i offentlige ambidekstrale organisationer.

## 1.4 Problemformulering

Ovenstående formål undersøges gennem en organisationsteoretisk forståelse af, hvad institutionelle logikker er, hvordan disse kan fortolkes i en empirisk sammenhæng, og hvordan den ambidekstrale organiserings logikker muligvis har betydning for teknologiske innovationsprojekters overgang til driftsorganisationen.

Hvilket leder frem til følgende problemformulering:

*Hvordan kan institutionelle logikker fortolkes i udviklings- og driftsenheder i ambidekstrale offentlige organisationer, hvordan kan disse have betydning for teknologisk innovations overgang fra pilot til drift og hvordan kan denne viden understøtte fremtidige processer?*

Denne problemformulering kan deles op i tre underspørgsmål, der også er beskrivende for specialets opbygning:

- Hvad forstås ved institutionelle logikker og hvordan kan disse bruges som fortolkningsramme? (Kapitel 2)
- Hvordan kan denne forståelsesramme appliceres i praksis, og hvilke indsigter kan den give? (Kapitel 4)

- Hvordan kan de empiriske fund beskrive forholdene mellem de to enheder, når teknologisk innovation skal gå fra pilot til drift, og hvordan kan denne viden anvendes til forbedring af fremtidige projekter? (Kapitel 5)

Specialet vil således bidrage med en redegørelse for det teoretiske apparat ved institutionelle logikker, deres ophav, og hvordan disse sameksisterer eller konkurrerer. Dette har til formål at afsløre de facetter, der kan kontekstualiseres og anvendes som fortolkningsramme for det empiriske materiale.

Specialet bidrager dernæst med en empirisk udforskning af institutionelle logikker i ”Totalløsning til Intelligent Medicinhåndtering” (TIM) – et teknologisk innovationsprojekt, der skal overgå/er overgået fra projekt-/pilotstatus til drift. TIM er et samarbejde mellem ni kommuner, der sammen lavede et EU-udbud, for at imødekomme udfordringerne med medicinhåndtering og sikkerhed gennem en teknologisk løsning. Dette er et velfærdsteknologisk projekt, der af både størrelse, omfang og fremgangsmåde er det første af sin slags. Denne case er et eksempel på en innovativ teknologi, der skal overgå/er ved at overgå til drift. I specialet fokuseres på overgangen fra pilot (udvikling og pilotforløb) til drift (storskalaudrulning) i Aalborg Kommune, der har været den største kommune, som har været involveret i projektet. Specifikt fokuseres på styre- og projektgruppen for TIM, der både har repræsentanter fra udviklings- og driftsenheden i Senior & Omsorg, der er den forvaltning i kommunen, der har deltaget i projektet. Analysen af de institutionelle logikker tager udgangspunkt i, hvordan informanternes oplevelser kan fortolkes ud fra et institutionelle logikker-perspektiv samt, hvordan disse logikker divergerer eller sameksisterer mellem drifts- og udviklingsenhed. Med afsæt i analysens resultater diskuteres, hvordan disse logikker og deres forhold, kan have betydning for overgangen fra pilot til drift.

## 1.5 Kapiteloversigt

I dette kapitel indledes specialet med en beskrivelse af problemfelt, kontekst, eksisterende nærliggende litteratur og problemformulering. Her særligt det stigende behov for teknologiske løsninger, organiseringen af offentlige organisationer for bedre at kunne leve op til disse behov og hvordan institutionelle logikker kan have betydning for denne form for organisering.

I Kapitel 2 defineres institutioner, institutionalisme og institutionelle logikker, der giver indsigt i både institutionelle logikkers oprindelse, forståelsesramme og indhold. Herudover også, hvordan disse logikker kan sameksistere eller være konflikterende, og hvilken rolle institutionelle logikker har for teknologisk innovation.

Kapitel 3 indeholder en beskrivelse af specialets metodiske tilgang, empiriske grundlag casen i TIM-projektets og viden om denne. Derudover gennemgås i dette kapitel specialets analysestrategi og kvalitetskriterier.

I Kapitel 4 findes analysen af de institutionelle logikker i udviklings- og driftsenheden og forholdende mellem disse. Siden anvendes denne viden til at diskutere, hvordan de institutionelle logikker og forholdende mellem dem kan have haft betydning for TIM-projektets overgang til drift. Dette findes i Kapitel 5, hvor der også findes en diskussion af forklaringskraften i specialet, anbefalinger til praksis ud fra dette speciales fund, og diskussion af metode og teoretisk tilgang.

Kapitel 6 opsummerer og konkluderer på specialets problemformulering.

## Kapitel 2 – Institutionelle logikker

*Det fremgår af Kapitel 1, at offentlige organisationer i stigende grad stræber efter en strukturel ambidekstralitet, med henblik på at understøtte den enkelte enheds formål, hvad end det er drift eller udvikling. For at kunne undersøge, hvordan forståelser i de to enheder kan have betydning for teknologiers overgang til drift, er det valgt at anvende et teoretisk apparat, der kan nuancere de oplevelser medarbejdere og ledere har under forandringer i det institutionelle miljø, som når teknologier skal skifte "hænder". Når teknologier intervenserer med organisationen, så intervenserer det også med et pluralistisk miljø, hvor forskellige krav, interesser og pres, kan medvirke til forøgelse af den organisatoriske kompleksitet. Det er derfor valgt at arbejde ud fra et teoretisk perspektiv, der omfavner hvordan individer påvirkes af, og deres påvirkning på, forskellige logikker i organisationen.*

*Dette kapitel tjener det formål at beskrive, hvor institutionelle logikker kommer fra, og derigennem præmissen for dem. Derudover defineres institutionelle logikker og hvordan institutionelle logikker kan være en teoretisk klassifikation af kollektive strukturer, normer og kulturer. Efterfølgende præsenteres de teoretiske forhold mellem multiple institutionelle logikker og hvordan disse kan både have et samspil eller være i konflikt, med det formål at skabe et forståelsesgrundlag for diskussionen om, hvordan logikkerne kan sabotere eller bane vejen for succesfuld overgang fra pilot til drift. Slutteligt opsummeres de væsentligste pointer i henhold til de teoretiske perspektivers indflydelse på analysen af det empiriske materiale.*

### 2.1 Institutioner

Institutioner blev af Chapin (1928) defineret ved: sociale institutioner skabes af grupperingers gentagede handlinger mod (dyriske)behov. Institutioner opstår af interaktion mellem individer, der medfører reciprocitet og adfærdsmønstre. Institutioner indeholder kulturelle objekter med symbolsk værdi indlejret i materielle objekter, der gives adfærdsregulerende evner. Institutioner er karakteriseret ved kulturelle objekter med en utilitaristisk værdi, der har til



formål at tilfredsstille behovet for varme og læ. Institutioner har skreven eller udtalt sprog, der er indlejret og nedarves som en del institutionens formål, signalværdi, kultur og utilitaristiske aner (Chapin, 1928). Af nyere dato defineres institutioner som integrerede systemer af regler, der strukturerer sociale interaktioner og skaber kollektiv handling (Czarniawska, 1997; Hodgson, 2015).

## 2.2 Institutionalisme

Institutionalisme kaldes i sin oprindelige form for *tidlig institutionalisme*. Den tidlige institutionalisme beskæftigede sig primært med en forståelse af, hvordan organisationer fungerer og hvordan universelle regler og autoritet konstrueret heri former samfundet (Parsons, 1956). Siden har institutionalismen udviklet sig mod et fokus på kultur og kognition i organisationer og analyser af disse betydninger for menneskelig adfærd (Meyer & Rowan, 1977). I denne gren af institutionalisme fokuserede Meyer og Rowan i særdeleshed på et makroperspektiv, hvor samfundet, funderet i mennesker som økonomisk rationelle aktører. Her kan legitimitet kun opnås gennem tilpasning til det omkringliggende miljø, hvorfor de over tid vil udvikle sig mod *isomorfi* (Eriksson-Zetterquist et al., 2014), og derigennem homogenitet. Fokus er derfor på institutionen og dennes tilpasning til samfundet.

I forlængelse af dette har DiMaggio og Powell (1983) videreført begrebet isomorfi og forkastet idéen om den rationelle aktør. De mener i stedet, at fokus bør ligge på, hvordan organisationer institutionaliseres, fremfor at fokusere på institutionen. Denne nye tilgang kaldes *nyinstitutionalisme*. De lagde i særdeleshed vægt på, at organisationer ikke udelukkende påvirkes af andre organisationer i et samfund, men derimod af forandringer i deres eget *organisationsfelt*, beskrevet som forskellige *pres*. I dette felt opstår en *mimisk, tvunget eller normativ isomorfi*, hvor aktørers adfærd formes af kulturelle rationaler, regler/lov og/eller normer (DiMaggio & Powell, 1983; Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Scott, 1995).

I anden bølge af nyinstitutionalisme præsenterede Friedland og Alford (1991) en tilgang til institutioner, hvor der bygges videre på et kognitions- og kulturperspektiv, hvor de, i stedet for isomorfi, fokuserede på institutionelle

logikker som formativ og meningsskabende for både organisationer og individer. Fokus ligger derfor ved, hvordan individer former institutioner, fremfor institutioner som udelukkende formative for individers handlinger (Friedland & Alford, 1991; Hasselbladh & Kallinikos, 2000; Thornton & Ocasio, 2008). Ved denne tilgang bygges der bro mellem den tidlige institutionalismes makroperspektiv, nyinstitutionalismens mesoperspektiv og et mikroperspektiv (Thornton & Ocasio, 2008), hvor individer findes at have indflydelse på, hvordan institutionen institutionaliseres.

### 2.3 Institutionelle logikker

Institutionelle logikker adskiller sig også fra de tidligere institutionalistiske grene, der anser institutioner som funderet i én logik, der påvirker det organisatoriske felt og dermed har til formål at skabe stabilitet, ved at fokusere på konkurrerende logikker, der former de mønstre, som skaber symboler, mening og praksis/handling (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 2008). Her er en central forskel også, at institutioner ikke forstås som bevægende mod homogenitet men snarere, at de forbliver heterogene i et inter-institutionelt system og formes af institutionel kulturel orden (Thornton et al., 2015).

Thornton og Ocasio (1999) definerede institutionelle logikker som: *”the socially constructed, historical patterns of cultural symbols and material practices, assumptions, values, and beliefs by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their daily activity”* (Thornton & Ocasio, 1999, s. 804).

Denne definition kan inddrages i tre områder: (1) den sociale konstruktion, (2) historiske mønstre for kultur og praksis, antagelser, værdier og overbevisning og (3) Individer former og omformer sine handlinger, organiserer sig i tid og rum og skaber mening i arbejdet efter logikkerne. Hver af disse dele kan derfor ses som indkapslende for tre dimensioner: (1) det normative, (2) det symbolske og (3) det strukturelle, der i tidligere grene af institutionalismen har været set som særskilte dele af organisationen, men hvor teorien om institutionelle logikker ser dem som interdependente (Thornton & Ocasio, 2008). Disse tre dimensioner

forstås siden som de formative elementer, som individer skaber og omformer sine handlinger ud fra. Disse elementer defineres ligeså at være formative for organisering af det intraorganisatoriske miljø og arbejdets meningsfuldhed for den enkelte og organisationen. Derfor forstås institutionelle logikker som både skabende og begrænsende for organisatorisk og individuel adfærd, med det formål at skabe mening og distribuere opmærksomhed (Scott et al., 2000). Institutionelle logikker skal på baggrund af den socialt konstruerede dimension og fokus på individer og systemer ses i lyset af sin kontekst og bør derfor forstås og konceptualiseres i relation til denne (Friedland & Alford, 1991).

Definitionen af institutionelle logikker trækker derfor på en grundforståelse fra definitionen af institutioner, og fokuserer på, hvordan konkurrerende/sameksisterende logikker skaber en fælles institutionel logik, der bliver styrende for aktørers handlinger.

## 2.4 Hvordan opstår institutionelle logikker?

En af de væsentligste antagelser i teorien om institutionelle logikker er, at interesser, værdier, identitet og antagelser, der båder stammer fra individer og organisationer indlejres i prominente eller ”passende” institutionelle logikker (Thornton & Ocasio, 2008). Disse bliver, gennem dannelse af en fælles forståelse af mål og værdier, også determinerende for, hvad der forstås som *passende praksis* for at opnå målet (Scott et al., 2000). Ligeledes bliver logikkerne meningsskabende for individerne og dirigerer opmærksomhed (Thornton & Ocasio, 2008). De beslutninger og *outcomes*, der herefter fremkommer, er et resultat af institutionelle strukturer og individuel indflydelse (Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 2008). Disse faktorer udgør facetterne af, hvordan institutionelle logikker skabes, og skaber, meningsfuldhed i organisationer. De institutionelle logikker finder funktion, når de identificeres som en kollektiv identitet for den institutionaliserede gruppe eller organisation (J. G. March & Olsen, 1989). Måden hvorpå fælles identitet emergerer i disse grupper er gennem interaktion og kommunikation, der har til formål at forme passende praksis, gruppens fælles interesser og samarbejde internt i gruppen (J. G. March & Olsen, 1989; Thornton & Ocasio, 2008; White, 1992). Dette samspil

og udformningen af fælles logikker indikerer yderligere, at der er tale om flere individuelle identiteter, interesser og mål, der i et pluralistisk miljø danner de fælles institutionelle logikker.

Af danske bidrag til forståelsen af institutionelle logikker, har blandt andre Erik Riiskjær defineret institutionelle logikker som et videns- og kultursystem, der er dannet af underliggende værdier, praksis og opfattelser, der udmøntes af individer, som reproducerer det fælles verdensbillede formet af logikkerne (Riiskjær, 2014).

## 2.5 Hvordan sameksisterer og konkurrerer multiple logikker?

En af grundlagene for at kunne tale om institutionelle logikker er, at der eksisterer heterogenitet i institutioner. I et intraorganisatorisk perspektiv findes ofte flere af de før beskrevne grupper, der har dannet fælles institutionelle logikker (Besharov & Smith, 2014). Herunder afdelinger, enheder, teams og lag. Sameksistensen af multiple logikker internt i en organisation beskrives som multiple institutionelle logikker, hvis sameksistens påvirkning på organisationen kan ses enten som *kompatible* og *centraliserede*. Disse to skal ses som et kontinuum, hvor der kan være høj eller lav grad af kompatibilitet og centralisering (Besharov & Smith, 2014). Kompatibiliteten af eksisterende institutionelle logikker beror i høj grad på, hvorvidt interne grupperinger i organisationen, f.eks. IT, HR, udvikling eller drift, konkurrerer om ressourcer og magt, hvorved de ved opnåelse af dette fratager andre det, som deres institutionelle logikker søger. En høj grad af kompatibilitet vil være, når kravene fra en gruppe ikke fratager en intervenierende del af de ressourcer, som den anden gruppe ønsker (Besharov & Smith, 2014). Centralisering dækker over, hvor nødvendige gruppernes arbejde er for det organisatoriske formål og dens funktion. Ved en høj centralisering vil flere institutionelle logikker reflektere det fælles mål. En lav grad af centralisering er, når enkelte gruppes logikker er styrende for organisationens mål, og de andre grupper derfor bliver nedprioriteret og perifere (Besharov & Smith, 2014). Graden af kompatibilitet

og centralisering kan derfor beskrives at være udslagsgivende for, hvor konfliktende institutionelle logikker er. Konflikter mellem logikker er ikke ønskede, da de kan skabe modstand mod organisatorisk forandring gennem manglende tillid til de dominerende logikker. Den dominerende logik, der ”vinder” konflikten, skal derfor heller ikke forstås som en særskilt ny logik, men snarere en konsekvens af multiple logikkers magtkamp (Thornton & Ocasio, 2008).

## 2.6 Institutionelle logikker i teknologiske innovationsprojekter

Ved beskrivelsen af, hvordan institutionelle logikker, og institutionalisering i organisationer, forekommer og sameksisterer opstår også spørgsmål om, hvordan teknologier kan påvirke dette.

Ibrugtagning af nye teknologier beskrives ofte som socio-teknologiske fænomener (Orlikowski & Barley, 2001). Nyere forskning antyder, at der har været et fokus på modenhed af IT, artefaktoriteret, og ikke et tilstrækkeligt fokus på at løse udfordringerne med implementering af IT gennem viden om den sociale del (Dobson & Nicholson, 2018; Dodson et al., 2012; Fonseca, 2010).

IT-artefakter bestrider institutioner, påvirker praksis og former et *outcome* baseret på homogeniteten mellem artefaktet og institutionen (Dodson et al., 2012). Dette afhænger ikke nødvendigvis af modenheden af artefaktet eller økonomisk prioritering, men snarere den institutionelle adoption, eller mangel på samme. Med dette fokus beskrives, hvordan nye teknologier ofte udfordrer eksisterende praksis, hvilket kan komme til udtryk som sammenstød mellem forskellige logikker, både i udviklingen og implementeringen af nye teknologier (Dobson & Nicholson, 2018; Orlikowski & Barley, 2001). Dette lægger i høj grad op til en forståelse af institutionelle logikker, som betydningsfulde for adoptionen af IT-artefakter.

## 2.7 Opsummering

Gennem dette kapitel introduceredes specialets forståelse af institutioner, institutionalisme, institutionelle logikker, hvordan multiple logikker kan sameksistere og konkurrere, og hvordan forskning har vist, at institutionaliseringen af IT kan påvirkes af individernes logikker og praksisser.

Disse opsummeres i Tabel 1, der er en præsentation af specialets syn på disse.

*Tabel 1 – Opsummering af teori*

Teoretisk felt	Forståelse
Institution	Integrerede systemer af regler, der strukturerer sociale interaktioner og skaber kollektiv handling. Institutioner former individer over tid mod heterogenitet.
Institutionalisme	Individer, kognition og kultur former, og formes af , samfundet og organisationer
Institutionelle logikker	Socialt konstruerede kulturelle symboler, historiske mønstre, handlinger, antagelser, værdier og overbevisninger, der skabes og genskabes af individer, der skaber mening og organiserer arbejdslivet. Institutionelle logikker anerkender heterogenitet i og mellem organisationer.
Sameksistens og konkurrence mellem logikker	Institutionelle logikker kan sameksistere gennem en høj grad af kompatibilitet og centralisering, der kan medføre en symbiose mellem intraorganisatoriske enheder. Institutionelle logikker kan konkurrere på baggrund af en lav grad af kompatibilitet og centralisering, der kan medføre modstand med forandring gennem manglende tillid til den dominerende logik.
Institutionalisering af teknologier	Implementering af IT påvirker og påvirkes af individers institutionaliserede praksisser og normer

*Tabel 1 viser en opsummering af specialets forståelse af de teoretiske perspektiver*

## Kapitel 3 – Metode

*I tredje kapitel af dette speciale gennemgås specialets metodiske tilgang. Afsnittet indledes med specialets videnskabsteoretiske positionering og dennes betydning for indsamling og fortolkning af data. Siden findes begrundelser for valget af single case studie, hvor TIM bruges som case på en teknologisk innovation, der har skulle overgå fra pilot til drift. Yderligere præsenteres Aalborg Kommunes Senior & Omsorgs innovations- og driftsafdeling som analyseenheder samt kommunen og forvaltningen som kontekst. I forbindelse reflekteres ligeledes over fordele og ulemper ved disse valg.*

*Dernæst er det fundet relevant at præsentere min egen rolle i forhold til casen, i helhold til hvilke muligheder og begrænsninger det har givet akademisk og praktisk, at jeg selv har arbejdet i forvaltningen i knap tre år. Ligeledes trækkes tråde til det praktikprojekt, som jeg for ca. et halvt år siden udformede i forbindelse med min praktik, der omhandlede implementeringen af TIM i driften.*

*Den tredje del af metodeafsnittet præsenterer overvejelserne i forbindelse med det empiriske materiale, interviews, samt operationalisering af interviewguide og informanter. Slutteligt præsenteres analysestrategien for bearbejdelsen af det empiriske materiale.*

### 3.1 Videnskabsteoretisk afsæt

Det videnskabsteoretiske afsæt i dette speciale udspringer af den interpretivistiske skole (*interpretivism*). Denne tilgang til videnskab anerkender både de positivistiske værdier i fakta som uafhængig af observatøren, og idealismens syn på observatøren som en del af forskningen (Holm, 2018; Walsham, 1995). Dette medfører en accept af det værende, uden observatører, men at observatørens tilstedeværelse og observationer har betydning for forskningen.

Specialets fænomen er teknologisk innovations overgang fra pilot til drift, hvilket søges fortolket med og i den teoretiske ramme af institutionelle logikker.

Gennem den interpretivistiske tilgang forstås derfor også, at genstandsfeltet ikke kan direkte observeres, men skal fortolkes.

Det ontologiske udgangspunkt er derved, at innovative teknologiske artefakter er formative for, og formes af, institutionelle logikker, og den socioteknologiske infrastruktur, hvori den udvikles og implementeres. Dette medfører en erkendelse af, at teknologiers overgang fra pilot til drift bør betragtes som en forandring afhængig af strukturelle, normative og kulturelle aspekter (jf. institutionelle logikker) i sammenhæng med den pågældende kontekst, hvori disse kan fortolkes.

### 3.2 Valg af casestudie

Som tidligere beskrevet, så er det specialets formål at belyse teknologiske innovationers overgang fra pilot til drift, gennem fortolkning af institutionelle logikker i offentlige ambidekstrale organisationer. Institutionelle logikker er, som beskrevet i Kapitel 2, dybt afhængige af sin kontekst, og bør derfor ikke forblive teoretisk, men bør også belyses empirisk. Dette lægger sig også i forlængelse af det fortolkningsorienterede perspektivs fokus på ”hvordan” frem for ”om”, der beskrives i forlængelse af den videnskabsteoretiske position i afsnit 3.1. Det er derfor valgt at anvende casestudiet til at belyse det teoretiske afsæt i en relevant kontekst. For gennemgang af kontekstens relevans se afsnit 3.3. Formålet med dette speciale er ligeledes at kunne tilføje viden til det teoretiske felt om institutionelle logikker samt genstandsfeltet, der er ambidekstrale organisationer.

Målet er en dybdegående, kvalitativ forståelse af institutionelle logikker i ambidekstrale organiseringer gennem et eksempel fra virkeligheden. Empirien udgør en fortolkningsramme for teori i praksis, da kognition og normer ikke lader sig beskrive ud fra kvantitative data, hvor afvigelser og forklaringer er ønskelige (Bryman, 2016; Yin, 2003). Det er derfor heller ikke den kvantitative kausalitet, der undersøges, men i stedet den *proceskausalitet*, der befinder sig mellem årsag og virkning. Her ligger en *black box*, hvor den lokale, kontekstuelle forklaring kan identificeres (Olsen & Pedersen, 2015). En udbredt kritik af casestudiet er, at designet ikke tillader generalisering til en bredere



population (Flyvbjerg, 2015). Denne kritik imødekommes af, at casestudier heller ikke har til formål at finde signifikante og generaliserbare resultater. I stedet søges den *kontekstuelle intentionalitet* i menneskelig adfærd og kognition, der tillader en *analytisk generaliserbarhed* funderet i den empiriske fortolkning, der tilføjer viden til den praktiske anvendelse af teorien om institutionelle logikker (Flyvbjerg, 2015; Karpatschhof, 2015).

### 3.3 Præsentation af kontekst og case

Som tidligere nævnt, så er den valgte case på en teknologi, der ved at overgå fra pilot til drift i ambidekstral organisering, Totalløsning til Intelligent Medicinhåndtering (TIM). Konteksten, hvori TIM overgår, er på ældreområdet i Aalborg Kommune, hvor i særdeleshed den ambidekstrale struktur i arbejdet med overgangen findes nødvendig at beskrive.

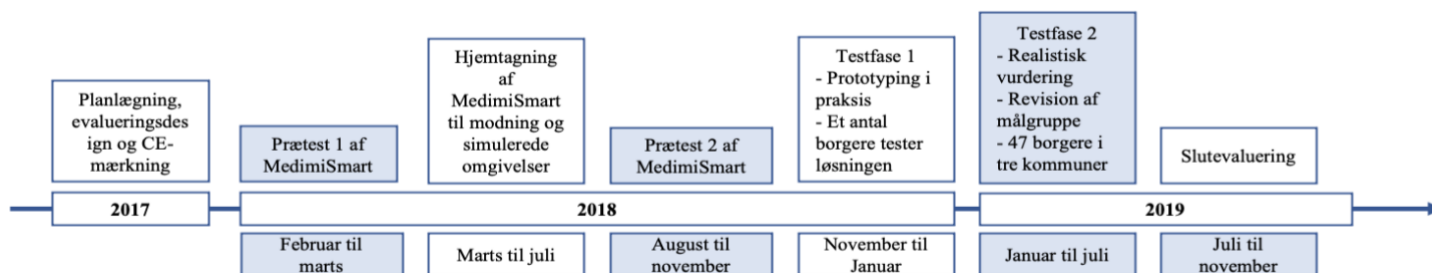
#### 3.3.1 Beskrivelse af case

Casen, som dette speciale tager udgangspunkt i, er TIM, der er en case på en teknologisk innovation, som er ved at overgå fra pilot til drift i den ambidekstral organisation, Senior & Omsorg (SOM). Casen er en *indlejret single case* (Yin, 2003), hvor der er to analyseenheder, udgjort af Kvalitets & Innovationsenheden (KIE) og Ældre & Sundhed (ÆS). Disse enheder analyseres gennem semistrukturerede interviews med hhv. to medarbejdere fra KIE og to fra ÆS.

TIM-projektet er lavet på baggrund af et EU-udbud lavet af ni nordjyske kommuner, hvor ønsket var: ”*alternative løsninger til håndteringen af borgernes medicin vil kunne frigive mere tid til kerneopgaver for det sundhedsfaglige personale, der oplever stadig større tidspres*” (Bilag 2, s. 21).

Dette ønske ledte til udviklingen af projektets artefakt, der udgøres af maskinen MedimiSmart, der er udviklet af MedicPen og CareConsult i samarbejde med Svaneapoteket Frederikshavn og Falck. TIM-projektets tidslinje er illustreret gennem Figur 1.

Figur 1 – TIM-projektets tidslinje



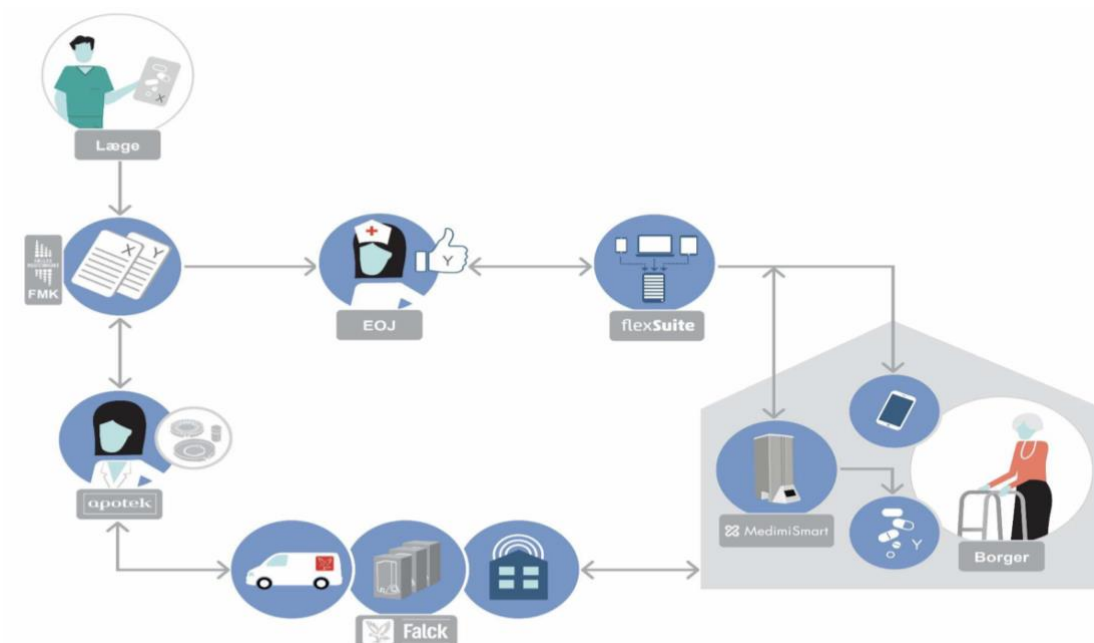
Figur 1 er lavet ud fra evalueringen i Bilag 2, og strækker sig over perioden forud for den forventede overgang drift.

Grunden til, at TIM er en ”totalløsning”, er fordi den samler medicineringsprocessen, ikke bare administrationen, men hele den digitale kommunikation, i en løsning. Når en praktiserende læge ordinerer medicin, så lægges det ind i det Fælles Medicinkort (FMK), hvorefter FMK hentes ned af apoteket, der pakker medicinen i kassetter til fjorten dage, som fyldes i MedimiSmart. Derudover hentes FMK ned til kommunens Elektroniske Omsorgsjournal (EOJ), hvor den kommer på borgerens medicinliste. Denne liste styrer, hvornår MedimiSmart doserer medicin op til borgeren, og hvor meget den skal dosere fra hver kassette. Hvis medicinen ikke tages fra maskinen, eller der sker en fejl, så kontaktes vagtcentralen, der i begyndelsen var Falck, men nu er ATEA (Bilag 2; Bilag 3).

Forløbet med TIM, udbuddet fra de ni kommuner og det komplekse forløb gør, at TIM udgør på baggrund af omfanget, ressourcerne og mængden af interessenter og aktører en kritisk case på en teknologisk innovation, der skal overgå fra projekt til drift (Flyvbjerg, 2015).

TIM’s socioteknologiske infrastruktur er illustreret på nedenstående figur.

Figur 2 – TIM's socioteknologiske infrastruktur



Figuren er en illustration af TIM's socioteknologiske infrastruktur, der beskriver opkoblingen mellem medarbejdere og funktioner (Hjørring Kommune, 2022)

### 3.3.2 Casens kontekst

Den valgte case undersøges i Aalborg Kommune, der er Danmarks tredje mest indbyggerrige kommune, og den geografisk sjette største (Videnscentret Bolius, 2021). Det store areal, en generel manglende arbejdskraft på ældreområdet og et stigende antal af ældre, gør det i højere grad nødvendigt med teknologiske løsninger, der kan få sundheden tætte på borgerne (Bilag 2). Aalborg Kommunes administration er inddelt i syv forvaltninger, hvor TIM-projektet har ligget i Senior & Omsorg<sup>2</sup>. Det er valgt at se på udrulningen af TIM denne kommune,

<sup>2</sup>Der blev pr. 1/1/2022 lavet en forvaltningsomstrukturering, hvor bl.a. ældreområdet blev adskilt fra handicapområdet, hvorfor ældreområdets forvaltning skiftede navn fra Ældre- & Handicap til Senior & Omsorg (SOM) (Aalborg Kommune, 2022). Disse to betegnelser bruges synonymt med hinanden, da TIM-projektet ikke har involveret handicapområdet i andet end en kort periode af i begyndelsen af projektet. Derfor bruges, som betegnelse for både det daværende Ældre- & Handicap og det nuværende Senior & Omsorg.

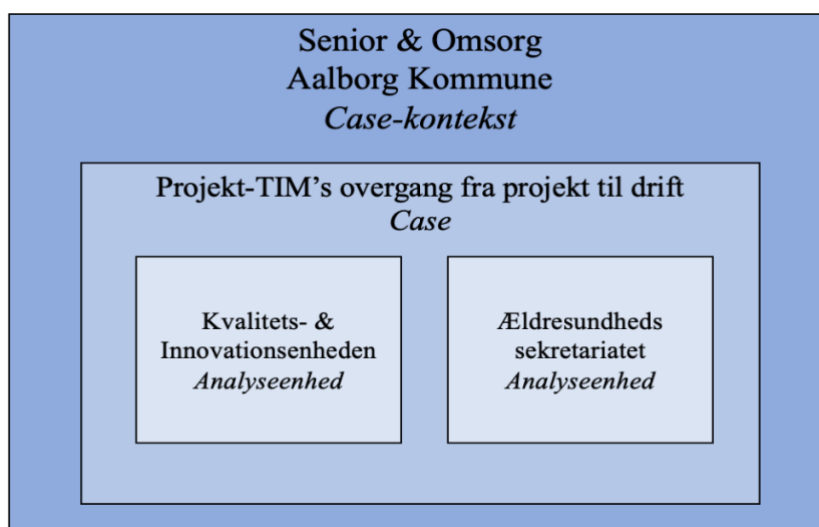
da den også er den største kommune, der har medvirket i TIM-projektet, og ligeledes har været den mest aktive i forhold til udvikling og test.

I valget af Aalborg Kommune ligger, at det er den kommune, sammen med Vesthimmerland og Hjørring, der har været den primære kommunale drivkraft i udviklingen af TIM. Siden udviklingsfasen af TIM er afsluttet og projektet er gået i drift, har største delen af de borgere, der er blevet brugere af projektet, været tilknyttet Aalborg Kommune (Bilag 2). Derudover er valget faldet på Aalborg Kommune grundet mit eget virke i Ældre- & Handicapforvaltningen gennem 2,5 år, hvor jeg også afholdt min praktik, der omhandlede bl.a. TIM. Dette uddybes yderligere i afsnit 3.3.

I Senior & Omsorg er forvaltningen inddelt i: forvaltningsledelsen, administration, myndighed og rehabilitering, og af de afdelinger, som har haft stor betydning for TIM projektets udvikling og drift: KIE og ÆS (Aalborg Kommune, 2022). Her er KIE ansvarlig for kvalitet, mht. instrukser, beredskabsplaner, værnemidler, tilsyn med flere, og på innovationssiden har KIE i særdeleshed ansvaret for at være innovative i forhold til velfærdsteknologi, implementering, evaluering m.m. ÆS har ansvaret for plejeboliger, hjemme- og sygepleje (Aalborg Kommune, 2022).

Det indlejrede single case design illustreres i Figur 3.

*Figur 3 – Kontekst, case og analyseenheder*

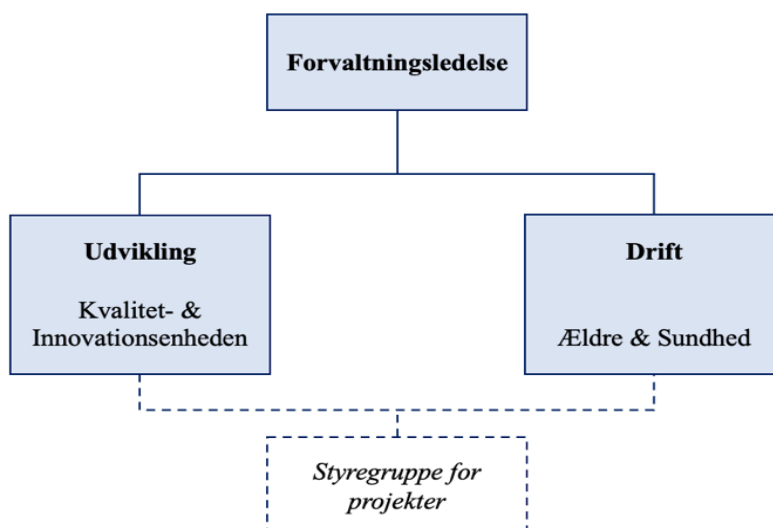


*Figur 3 er en grafisk fremstilling af kontekst, case og analyseenheder*

### 3.3.3 Det ambidekstrale forhold

Det ambidekstrale forhold i Senior & Omsorg ligger i opdelingen af KIE og ÆS, som hhv. udviklings- og driftsenhed, der fysisk er adskilt, men er under samme fælles topledelse. Der er ligeledes separat ledelse i de enkelte enheder. KIE har, som udviklingsenhed, til formål at skabe innovation og vende blikket mod omverden for at indhente ny viden. ÆS har, som driftsenhed, ansvaret for den daglige drift af sine underenheder. Sekretariatet i ÆS har derudover til formål at øge effektiviteten af de allerede kendte løsninger og understøtte arbejdsgange ved det udførende led. Dette stemmer i overens med de, i Kapitel 1, gennemgåede strukturelle ambidekstrale (O'Reilly & Thusman, 2004; M. Tushman et al., 2010). Efter samtale med medarbejdere i SOM, er det fremkommet, at det er almindelig praksis, at samarbejdet mellem udviklings- og driftsenheden i SOM, er struktureret gennem styregrupper, hvor de to enheder samarbejder om udvikling, tilpasning, planlægning, implementering og forankring, ved inddragelse af medarbejdere og ledere fra forskellige dele af ÆS. Det er derfor valgt at se styregruppemedlemmerne som repræsentanter for de logikker, der måtte være i hhv. udviklings- og driftsenhed. Dette uddybes i afsnit 3.5. Dette forhold er illustreret af Figur 4.

*Figur 4 – Det ambidekstrale forhold i SOM*



*Figur 4 illustrerer det ambidekstrale forhold i SOM*

### 3.3 Min rolle i projektet og erfaringer fra praktikprojekt

I forhold til transparens af dette speciale, og for at kunne trække på erfaringer og materiale fra egen praktikperiode, har jeg valgt at beskrive, hvordan min egen rolle er ind i dette speciale, har været, udover det åbenlyse.

Som nævnt har været ansat i KIE i 2,5 år, og har derfor haft min daglige gang i samme kontekst, som denne case undersøges. Dette findes at have nogle positive effekter, da jeg nemt har fået adgang til dokumenter, uformelle samtaler, empiri og forstår konteksten indgående. Siden har jeg været i praktik i 30 timer om ugen, også i KIE, hvor opgaven har været at kortlægge implementeringen af TIM, med særligt fokus på overgangen fra pilot til drift. Her var det overordnede fokus at se på en bred ramme af implementeringsteori med fokus på kommunikation, ressourcer, struktur, kompetencer og motivation, teknologi og habitualitet. Dette projekt kan findes på Projektbiblioteket på AAU. Indsigterne i praktikrapporten gav anledning til yderligere spørgsmål om overgangen fra udvikling til drift, hvilket har ansporet interessen at genbesøge TIM i specialet for at undersøge institutionelle logikker i ambidekstrale organisationer. Interviewene afholdt i forbindelse med praktikken anvendes derfor også, i det omfang det findes hensigtsmæssigt, i dette speciale, og præsenteres derfor også, som en del af det empiriske grundlag i afsnit 3.4.

Min aktive rolle i case-organisationen kræver refleksioner om min rolle som forsker, da det kan have betydning for min fortolkning af medarbejdernes tanker og den nære relation til medarbejdere på begge sider af drift og udvikling, kan være udfordrende for transparens, da flere samtaler har været uformelle. Derfor påvirkes også reliabiliteten af opgaven. Det findes dog, at fordelene i høj grad opvejer udfordringerne, da jeg gennem interviewene i dette speciale kvalificerer store dele af den viden, der kommer fra praktikrapporten og de uformelle samtaler. Det vurderes derfor, at det *inside perspective*, som jeg har haft, har givet muligheder i forhold til observationer og spontane interviews, men kan have gjort det sværere for mig, at få øje på de logikker, der er i enheden, da de selv er en del af mine ”egne logikker”. Omvendt understøtter den daglige

gang i organisationen adgang til data og tillid mellem individer og forsker (Walsham, 1995).

### 3.4 Empirisk materiale

Som empirisk grundlag anvendes fire semistrukturerede interviews, som den primære empiri til at afdække de institutionelle logikker i KIE og ÆS. Derudover trækkes på viden fra evalueringer af TIM. Sidst anvendes ni semistrukturerede interviews afholdt under min tid i praktik, som sekundær empiri, hvilket giver mulighed for i analysen at inkludere, hvordan medarbejderne et led længere ude i driften forholder sig til TIM-projektet. Her har fokus, som tidligere nævnt, været på barrierer for implementering, men det findes, at der er flere steder, hvor disse spørgsmål også har afsløret mulig viden om de institutionelle logikker. Det empiriske materiale har til formål at afdække informanternes forståelser af TIM og derigennem give mulighed for analyse af, hvordan disse kan fortolkes ud fra teorien om institutionelle logikker. De forskellige former for empiri er præsenteret i Tabel 2.

*Tabel 2 – Oversigt over empirisk materiale*

<b>Empiri</b>	<b>Type</b>
Primær empiri	Semistrukturerede interviews med fire nøglepersoner
Sekundær empiri (dokumenter)	Evaluering af Alexandreinstituttet – Bilag 2 Evaluering af LSI – Bilag 3 Slutevaluering af Alexandrainstituttet – Bilag 4
Sekundær empiri (interviews)	Semistrukturerede interviews med ni nøglepersoner Afholdt i forbindelse med praktikforløb (9. semester)

*Tabel 2 viser en oversigt over det empiriske materiale.*

Det er valgt at anvende interviews som den primære empiri, da analysen ikke søger at verificere en teoretisk tilgang, men derimod søger fortolkning af de institutionelle logikker, der ligger til grund for handling. Derudover lader den dybdegående og kontekstuelle viden sig ikke afsløre gennem kvantitative datakilder (Karpatschhof, 2015), hvilket fortolkning af institutionelle logikker

kræver. Valget af det semistrukturerede format kommer af ønsket om at undersøge institutionelle logikker ud fra en kontekstuel og bred forståelse, hvor samtale, der giver mulighed for at udforske temaer og beretninger, der ligger uden for det forudsigelige findes ønskeligt (Kristensen, 2007; Kvale & Brinkmann, 2009). Dette harmonerer ligeledes med den videnskabsteoretiske position og ønsket om en abduktiv teorifortolkning, fremfor deduktion og teoritestning (Antoft & Salomonsen, 2007). De semistrukturerede interviews er afholdt efter forskrifterne beskrevet i Kvale & Brinkmann (2009).

En af ulemperne ved det semistrukturerede interview er, at der i interviewsituationen skal stilles spørgsmål, der på forhånd ikke er definerede. Derfor opstår en risiko for, at disse kan have formuleringer, som er mere eller mindre hensigtsmæssige i henhold til ønsket om ikke at lede informantens svar (Flyvbjerg, 2015). Dette findes dog mindre problematisk, da dette studie har et videnskabsteoretisk udgangspunkt, hvor forskningen ikke er objektiv, men ser interviewerens som en del af det, der undersøges.

### 3.5 Valg af informanter

Udvælgelsen af informanterne til specialets primære empiri, er sket ud fra viden indsamlet i de ni interviews, der anvendes som sekundær empiri. Under analyse af praktikrapportens ni interviews fremkom, at der i særdeleshed har været fire nøglepersoner i processen for udviklingen og overgangen til drift. Det er valgt at geninterviewe disse personer med et nyt fokus på de institutionelle logikker, da det i høj grad var under disse interviews, at der viste sig en forskel i opfattelser, der også gør disse personer mest relevante for problemstillingen. Derfor trækkes både på viden fra det første interview fra efteråret 2021, og andet interview i forbindelse med dette speciale. Begge interview har karakter af *repræsentatinterviews*, hvor disse personer ses som repræsentanter for henholdsvis drifts- og udviklingsenhederne. Dette betyder ikke, at der nødvendigvis er repræsentativitet, men nærmere at disse personer kan bidrage med deres repræsentation af fænomenet og oplevelsen med dette (Harrits et al., 2012).



Af disse personer er to ledere, den ene er chef for KIE og den anden for sekretariatet i ÆS, der begge har været en fast del af styregruppen for projektet. Derudover er det to konsulenter, der begge har været en del af pilotfasen. Den ene har været projektleder for TIM og er ansat som konsulent i KIE. Den anden er ansat som konsulent i driftsenheden, og har været den primære forankringsaktør i forhold til overgangen til drift. Af den sekundære empiri anvendes interviews med de samme fire informanter samt fem andre, der har været med i styregruppen for projektet. Denne styregruppe består af én leder fra et område i hjemmesygeplejen, én konsulentmedarbejder fra handicapområdet, én leder fra en plejebolig, én leder fra en hjemmeplejegruppe og én konsulent fra KIE, der er koblet på sent i forløbet, men som skal understøtte uddannelsen af personalet i TIM. Disse informanter inddrages i analysen efter behov og udgør en supplerende rolle i forhold til denne. Af Tabel 3 fremgår en oversigt over informanter og disses rolle.

*Tabel 3 – Informanter*

Interview	Tidspunkt for interview	Stilling	Rolle i projektet
1	Marts 2022	Leder af KIE	Styregruppe/projektgruppe
2	Marts 2022	Leder af sekretariatet i ÆS	Styregruppe
3	Marts 2022	Konsulent fra sekretariatet i ÆS	Projektgruppe/overgang til drift/implementering
4	Marts 2022	Konsulent fra KIE	Projektgruppe/styregruppe
5	Oktober 2021	Leder af KIE	Styregruppe/projektgruppe
6	Oktober 2021	Leder af sekretariatet i ÆS	Styregruppe
7	Oktober 2021	Konsulent fra sekretariatet i ÆS	Projektgruppe/overgang til drift/implementering
8	Oktober 2021	Konsulent fra KIE	Projektgruppe/styregruppe
9	Oktober 2021	Plejecenterleder	Styregruppe
10	Oktober 2021	Konsulent	Styregruppe
11	Oktober 2021	Områdeleder i sygeplejen	Styregruppe
12	Oktober 2021	Områdeleder i hjemmeplejen	Styregruppe

13	Oktober 2021	Konsulent fra KIE	Projektgruppe
----	--------------	-------------------	---------------

*Af tabellen fremgår informanterne og disses attributter.*

### 3.6 Operationalisering af interviewguide

I udformningen af interviewguiden i de seneste fire semi-strukturerede interview er der lagt vægt på at indfange de institutionelle logikker, der lader sig afsløre i forhold til følelser, handlinger og oplevelser af projekt-TIM's overgang til drift. Dette formål har været med til, at interviewguiden er struktureret meget overordnet i forhold til nysgerrigheden på processen og samarbejdet.

Interviewguiden er bygget op efter en kolonne med "tema" og en med "spørgsmål", da dette findes at skabe overskuelighed for, hvad formålet er med den del af spørgsmålene, som berøres. Ligeledes giver dette struktur i forhold til emergende spørgsmål, så disse hele tiden kan relateres til temaet. Der indledes med spørgsmål om informantens baggrund og rolle i projektet. Dette har til formål at afdække, hvilken betydning og vidensgrad informanten har. Efterfølgende stilles spørgsmål, der relaterer sig til hensigterne med projekt-TIM, overgangen til drift og et fokus på, hvad informanterne har oplevet som udfordrende og velfungerende ved overgangen fra pilot til drift. Her har det været for øje at afdække de institutionelle logikker analytisk og fortolkende, fremfor ved at spørge direkte ind til de determinanter, der er identificeret i *Kapitel 2 – Institutionelle logikker*. Siden stilles spørgsmål, der omhandler nogle af de mest interessante pointer fra praktikprojektets fund, der har til formål at uddybe eller udfolde disse. Afslutningsvis spørges informanterne ind til, om der er noget de vil uddybe eller føler, at vi ikke fik talt om. Alle spørgsmål følges op med uddybende "hvorfør tror du, at det har været sådan?", "med hvilket formål?" eller lignende spørgsmål, der har søgt at afdække årsager. Alle spørgsmål er forsøgt stillet i et let forståeligt og konkret sprogbrug ud fra forskrifterne af Riis (2005). Rækkefølgen af spørgsmål er struktureret, så "hvordan" kommer før et "hvorfør", der søger begrundelser for tanker, handlinger eller oplevelser (Harrits

et al., 2012). Af nedenstående tabel findes et udsnit af interviewguiden. Den fulde interviewguide findes i Bilag 1.

*Tabel 4 – Udsnit af interviewguide*

<p><b>Forståelse af processen med TIM til afdækning af institutionelle logikker</b></p> <p>Umiddelbare spørgsmål med henblik på at afdække institutionelle logikker i forhold til TIM's overgang til drift.</p> <p>Der følges op med uddybende spørgsmål, der kan afdække årsager til handlinger.</p>	<p>Hvordan er TIM's overgang fra pilot til drift organiseret?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorfor?</li> </ul> <p>Hvad er målet med TIM's overgang til drift?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorfor?</li> </ul> <p>Hvad er rolle og arbejdsdelingen mellem KIE og ÆS i projektet?</p>
---	--

*Tabel 4 viser et udsnit af interviewguiden. Venstre kolonne er årsagen og noter til intervieweren, der skal understøtte hensigten med spørgsmålene. Højre kolonne viser et udsnit af de spørgsmål, som danner grundlaget for interviewet.*

### 3.6.1 Briefing og debriefing

Før interviewene er informanten bliver briefet om, at fokus for interviewet er overgangen fra pilot til drift for TIM, at det er til mit speciale på Politik & Administration, og at ønsket er at høre om deres oplevelser og refleksioner, fremfor udelukkende deres ekspertviden. Derudover spørges der ind til samtykke i forhold til optagelse af tale, anonymiseringsgrad og de gives muligheden for at sige fra, hvis der er spørgsmål, som de ikke vil komme ind på (Kvale & Brinkmann, 2009). Efter interviewet bliver informanten tilbudt at få tilsendt projektet.

### 3.7 Forholdet mellem teori og empiri

Forholdet mellem teori og empiri er funderet i en abduktiv symbiose, hvor teorien om institutionelle logikker operationaliseres ud fra definitioner af denne og hvordan disse formes og opstår. Hensigten med den abduktive strategi er, at denne synergi er skabt af, at teori og empiri udfordrer og former hinanden, med det formål at styrke svaret og viden om problemstillingen. Den abduktive proces har ikke til formål at reducere den mening, som mennesker tillægger et fænomen,

men i stedet at tilgå teori og empiri på en fortolkende og berigende måde, hvor teorien fortolkes, og omtolkes, af virkeligheden, og virkeligheden ligeså teorien (Ashworth et al., 2019). Dette er også med til at understrege, at specialet ikke søger kausale forståelser eller lovmæssigheder, men i stedet typologier og fortolkninger, der står i kontrast til den deduktive tilgangs søgen på netop dette, og den induktives søgen på beskrivelser uden foregående viden (Blaikie, 2018).

Denne tilgang har til formål at give en forståelse for institutionelle logikker og ikke en model, der skal testes empirisk. Denne forståelse bliver derefter anvendt til empirisk at belyse, hvordan institutionelle logikker kan fortolkes i Senior & Omsorg, og dennes arbejde med TIM-projektets overgang til drift. I denne forvaltning er det projekt- og styregruppemæssige ansvar placeret i KIE, der står for udvikling og sekretariatet i ÆS, der er en del af driftsorganisationen.

Den induktive proces med at indsamle viden om institutionelle logikker i praksis diskuteres efterfølgende med henblik på at fortolke, hvordan disse kan have haft betydning for overgangen fra pilot til drift for TIM. Denne proces fremstår deduktiv, da den indsamlede viden anvendes til at deducere betydningen for overgangen fra pilot til drift.

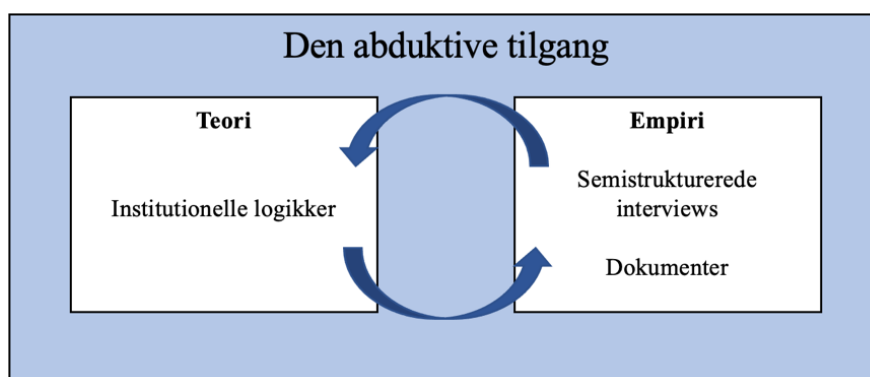
Det teoretiske grundlag i de institutionelle logikker er valgt, da disse evner at indfange både normative, symbolske og strukturelle facetter af organisationer, og kan skabe indsigter i, hvordan disse kan være konflikterende eller fælles (Lounsbury & Boxenbaum, 2013). Dette tillader derfor at udforske gestandsfeltet offentlige ambidekstrale organisationer, gennem et teoretisk apparat, der kan afsløre sammenhænge og forskelle mellem normer, symboler og struktur i denne type organisering. Det er ikke specialets interesse, at undersøge, om den ambidekstrale organisering er hensigtsmæssig eller, om denne forbedrer organisatorisk performance.

Ved at analysere de institutionelle logikker i de to dele af den ambidekstrale organisering opstår også muligheden for at forstå, hvordan logikkerne kan have betydning for samarbejdet og projektet, når teknologiske projekter skal overgå fra pilot til drift og derfor skifte hænder fra en sub-organisering til en anden.

Denne opbygning understøtter derfor også specialets *teorifortolkende* formål, hvor viden om teori giver afsæt for analyse i virkeligheden, der siden kan være med til at fortolke teorien og det empiriske materiale (De Vaus, 2001).

Det empiriske materiale består af semistrukturerede interviews med nøglepersoner fra både ÆS og KIE, og dokumenter, så som evalueringer af TIM. Dette er lavet som en iterativ proces, hvor interview med ni nøglepersoner er afholdt under min praktik, hvor fokus var på at afdække barrierer for implementering af TIM, der siden har givet anledning til flere af overvejelserne, der har affødt dette speciales interesse. I dette speciale udgør disse interviews en sekundær analysekilde, der supplerer de fire interviews, der er lavet med de fire mest centrale nøglepersoner for overgangen fra pilot til drift, hvor formålet er at indfange og fortolke de institutionelle logikker. Figur 5 illustrerer specialets design.

Figur 5 – Specialets forskningsdesign



Figuren grafisk fremstilling af specialets forskningsdesign

### 3.8 Analysestrategi

Specialets design bygger på en abduktiv tilgang. Denne tilgang er en middelvej mellem den induktive og deduktive, hvor induktion og deduktion til sammen danner et teorifortolkende formål. Dette er også en middelvej mellem *theory testing*, deduktiv undersøgelse drevet af at undersøge, om teorier kan verificeres eller falsificeres empirisk, og *theory Building design*, hvor målet er at skabe viden ud fra et smalt vidensfelt og et empirisk hovedafsæt for viden (De Vaus, 2001). Det søges i dette speciale, at analysen trækker på viden fra teorien om

institutionelle logikker, der tillader fortolkning af denne i den specifikke ambidekstrale kontekst for at kunne udlede disses påvirkning på teknologiers overgang fra pilot til drift.

De to analyseenheder har til formål både at stå for sig og sammenlignes mellem enheder. Dette giver både indblik i den enkelte enheds logikker og mulighed for sammenligning mellem logikker, der siden kan give viden om, hvordan disse kan have påvirket overgangen fra pilot til drift. Det er i første omgang ikke et analytisk formål at undersøge den direkte indflydelse på overgangen fra pilot til drift, men nærmere at klarlægge de institutionelle logikkers forskelle og ligheder, der siden kan diskuteres at have haft betydning for overgangen.

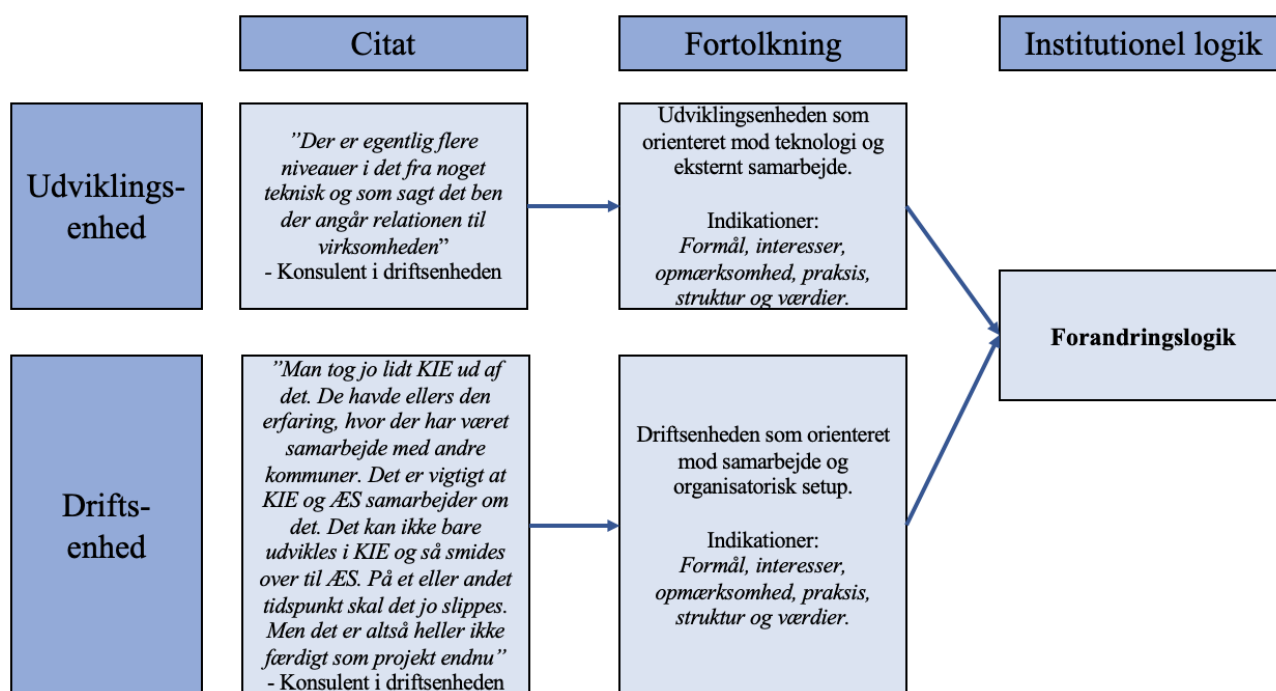
Kodningen af interviewene er sket primært som en åben kodning, hvorfor overskrifterne i analysen også vil bære præg af dette. Der anvendes derfor ikke determinanterne fra *Kapitel 2 – Institutionelle logikker*, til at indkapsle analysens fokus, men derimod bruges disse som understøttende for analysens identificerede logikker. Dermed bliver empirien styrende for analysen, og ikke teorien, hvilket er i tråd med den teorifortolkende tilgang.

Efter kodningsprocessen ligger fortolkningsprocessen, hvor data bearbejdes for at afdække information, der ikke umiddelbart er udtalt. Her definerer Kvale og Brinkmann (2009) tre niveauer, som er valgt at anvende i analysen. De tre niveauer er *selvforståelse*, *kritisk commonsense* og *det teoretiske*. Disse niveauer tillader analyse af det sagte, fortolkning af det sagte gennem kritisk tænkning, den bagvedliggende og teoretisk fortolkning ud fra de institutionelle logikkers determinanter (Kvale & Brinkmann, 2009). Der er derfor en fortolkningsmæssig symbiose mellem det sagte, det fortolkede og det teoretiske.

Det er valgt at anvende citater som dokumentation i analysen. Disse citater er lavet ud fra princippet om *autenticitet* (Dahler-Larsen, 2010). Dette er gjort ved at vedlægge den originale lydfil og derudover anvende meningskondensering, der analytisk anvender det fulde datasæt i en kondenseret version, hvor fokus er på at koge pointer ned til mættede segmenter og citater relevante for analysen (Brinkmann & Tangaard, 2015). Disse citater er tilrettet korrekt skriftsprog, hvor fokus har været på ikke at miste mening.

Kodningen er forekommet gennem anvendelse af citater, der fortolkes i forhold til emne og indholdssiden af de institutionelle logikker. Dette er siden fortolket i relation til institutionelle logikker, der er navngivet efter deres tematik. Dette er illustreret på Figur 6.

Figur 6 – Kodningsstrategi



Figur 6 er et eksempel på den kodningsstrategi der er anvendt til at identificere institutionelle logikker i casestudiet.

### 3.10 Kvalitetskriterier

Kvalitetskriterierne for dette speciale vurderes ud fra undersøgelsens pålidelighed (reliabilitet) og resultaternes gyldighed (validitet), der findes definerende for, hvilke kvalitetsstandarder forskning skal leve op til (Andersen et al., 2012). Reliabiliteten er søgt forstærket gennem transparens i specialet. Dette ses ved et udførligt metodeafsnit, vedhæftning af interview, beskrivelse af interviewguidens tilblivelse, valg af informanter, case, kontekst og videnskabsteoretisk position. Der findes dog en indbygget reliabilitetsudfordring ved kvalitative studier, i særdeleshed med semistrukturerede interviews, da reproduktionsevnen begrænses, og den indsamlede viden er kontekstuel og temporal (Bryman, 2016).

I forhold til validiteten, så har det kvalitative case-studie ikke til formål at søge kausale sammenhænge, men nærmere en analytisk generaliserbarhed og beskrivelse af et fænomen, som beskrevet i afsnit 3.1. Maxwell (1992) her derfor præsenteret fem kategorier til vurdering af validiteten af kvalitative studier. Disse er: (1) deskriptiv validitet, (2) teoretisk validitet, (3) fortolkningsvaliditet, (4) overførbare og (5) evalueringsvaliditet (Maxwell, 1992; Thomson, 2016). Den deskriptive validitet omhandler nøjagtigheden af data, hvilket er søgt gennem korrekt citering i analysen. Den teoretiske validitet hænger sammen med fremstillingen af genstandsfelt og teoretisk forståelse, der er søgt højnet gennem et udførligt teoriafsnit med baggrundsviden om de grundlæggende antagelser. Derudover spiller dette en rolle for analysens fund, hvor der bør være proportionalitet mellem citaterne og fortolkningen af disse, hvor teorierne, eller citaterne ikke ekstrapoleres. Da der er tale om en tre-trins-fortolkning med en tydeligt beskrevet analysestrategi, er dette forsøgt tydeliggjort. Fortolkningsvaliditeten henviser til, hvordan handlinger og udsagn kan have en bagvedliggende betydning gennem kropssprog og handlinger, der er med til at påvirke fortolkningen af det sagte. Dette er ikke dokumenteret i opgaven, men er i stedet forsøgt imødekommet gennem opfølgende spørgsmål vedrørende reaktionen eller tonefaldet. Overførbareheden henviser til, hvordan og om studiet har en grad af abstrakt eller specifik. Dette diskuteres yderligere i Kapitel 5. Evalueringsvaliditeten afhænger af, hvorvidt årsagen til udsagn er blevet fortolket hensigtsmæssigt i forhold til den omkringliggende kontekst og mellem informanterne. Dette er forsøgt gjort ud fra principper om autenticitet, beskrevet i afsnit 3.9.



## Kapitel 4 – Analyse

*I dette kapitel analyseres det empiriske materiale ud fra den før beskrevne strategi. Denne formidles i henhold til de tematikker, der er fundet relevante for analysen. Fokus er i primært på at afdække institutionelle logikker, og disses forskelligheder på tværs af enheder. Af analysen fremkom seks institutionelle logikker, der findes relevante for forståelsen af antagelser, identitet, interesser, mening, mål, opmærksomhed, struktur, praksis og værdier i udviklings- og driftsenheden. Disse er: (1) ambidekstral logik, (2) formålslogik, (3) forandringslogik, (4) styregruppelogik, (5) ressourcelogik og (6) læringslogik. Disse anvendes derfor som struktur.*

*I analysen anvendes betegnelserne: driftsenhed (ÆS sekretariatet) og udviklingsenheden (KIE). Der gøres dog en undtagelse i det første afsnit, da det her handler om enhedernes opfattelse af roller i henhold til udvikling og drift, hvorfor det findes hensigtsmæssigt at bruge "ÆS sekretariatet" og "KIE".*

### 4.1 Ambidekstral logik

Det første emne, som er fundet relevant at arbejde med i analysen, er, hvad informanterne tænker om rollen som drifts- eller udviklingsenhed. Dette kunne kaldes en ambidekstral logik. Det fremkommer gennem interviewene, at der er en klar forståelse af KIE som udviklingsenheden for forvaltningen. Det beskriver alle fire informanter, hvor bl.a. konsulenten i driftsenheden nævner:

*"Dengang vi udviklede, var det meget KIE, der sad med det. Det var mest dem der havde ansvaret og det ledelsesmæssige ansvar" – Konsulent i driftsenheden*

Rollen som udviklingsenhed ligger, som citatet antyder i at være ansvarlig for projektet og ledelsen på det. Dette gør sig gældende for både TIM, men er også en generel tilgang til innovativ udvikling. Chefen for udviklingsenheden understøtter denne pointe ved at beskrive enhedens rolle som:

*"Projektledelse i hele udviklingen, samarbejde med virksomheden, samarbejde med evaluator" – Chef for udviklingsenheden*

Det er derfor i høj grad en del af udviklingsenhedens identitet, at det er dem, der har den udviklende rolle i forvaltningen, og, som det ses her, er det i primært i forhold til udviklingen af artefaktet TIM. Denne identitet er også så institutionaliseret, at der heller ikke er tvivl om det fra driftsenhedens side, hvor de også ser det klare opgaveansvar i udviklingsprocessen liggende ved udviklingsenheden. I relation til den ambidekstrale organisering af forvaltningen, findes det også i citatet af chefen for udviklingsenheden, at de fokuserer på samarbejdet med eksterne, både i forhold til samskabelse, men også evaluatore. Det findes her, at udviklingsenhedens opgave som *afsøgende*, *grænseudvidende* og *promoverende* er en del af hele forvaltningens opfattelse af rollen. Dette manifesterer sig primært som en strukturel del af udviklingsenhedens logikker, da det både er deres praksis og struktur, der er formet efter netop det formål. Desuden antydes det, at der er en høj grad af udviklingsenhedens identitet, opmærksomhed og interesser, der ligger ved relationsdannelse og indhentning af viden fra omverden, hvilket antyder, at udviklingsenheden har en ambidekstral logik, der også er synlig for resten af organisationen.

I forhold til rollen som driftsenhed, så har ÆS sekretariatet ikke et syn på dem selv, som en direkte del af driften. Chefen for driftsenheden nævner:

*”Vi arbejder meget for at få en tættere dialog med KIE [udviklingsenheden], så fremtidige projekter afstemmes med driftens behov, både for det, der udvikles, de gode processer og hvor vi skal have udviklingen fremadrettet”* – Chef for driftsenheden

Her nævner chefen for driftsenheden, at udviklingen skal målrettes driftens behov. Dette antyder, at chefen for driftsenheden ikke anser egen afdeling for at være en del af driften. Ligeledes nævner konsulenten i driftsenheden:

*”Det er udviklingskonsulenterne, der skal hjælpe driften med at få det i gang og kunne køre”* – Konsulent i driftsenheden

Jf. opdelingen af den ambidekstrale organisering, så er hele det område, der benævnes Ældre Sundhed, lig driftsenheden, enten direkte, eller understøttende for den. Det kan derfor forstås af ovenstående udsagn, at ÆS sekretariat ser sig

---

som en mellemliggende enhed, og at betegnelsen ”drift” omhandler det arbejde, der leverer ydelser til borgerne. Det er ikke fokus for dette speciale at analysere graden af ambidekstralitet i forvaltningen, men det findes dog afslørende for en selvopfattelse og identitet hos ÆS sekretariatet, at betegnelsen ”drift” har flere facetter, end teorien om ambidekstralitet anslår. Dette vidner om en ambidekstral logik, hvor opfattelsen i forvaltningen er, at driftsunderstøttelse ikke direkte forstås som drift, hvilket også er forståelsen hos udviklingsenheden, hvor konsulenten i udviklingsenheden siger:

*”Ja altså. Det er jo ikke driften. Det er stadig på konsulentniveau”* – Konsulent i udviklingsenheden

I interviewene fra praktikopgaven, med en plejeboligleder og en hjemmeplejeleder, beskrev de begge konsulenten fra driftsenheden som en vigtig support til opgaven med at implementere TIM i driften, men de nævner også, at det ikke er nær så vigtigt med support fra forvaltningen, som det er med lydighed og lokale tovholdere. Dette vidner om en opfattelse af ÆS-sekretariatet som *effektiviserende* og *implementerende* for driften. Det findes derfor, at den ambidekstrale organisering i forvaltningen og TIM-projektet nærmere har været centreret om en fælles udvikling på forvaltningsniveau, hvor den generelle opfattelse er, at KIE er udviklingsansvarlig, sekretariatet i ÆS er implementeringsansvarlig, og de borgernære dele af forvaltningen er driften.

På trods af denne forståelsesforskel, så benævnes KIE ”udviklingsenheden” og ÆS sekretariatet som ”driftsenheden” i resten af analysen, for at understøtte forståelsen hos læseren.

## 4.2 Formålslogik

TIM beskrives af alle informanterne og i evalueringerne som kompleks grundet, at det er en ”totaløsning”, forløbet har været omstændigt og langt, der er mange aktører inde over, og det er den første af sin slags offentlig teknologisk innovation. Der er derfor også mange aktører, der har forholdt sig til deres personlige oplevelser med TIM og derfor også, hvad deres opfattelse er af

formålet. Disse tanker anses for meningsfulde i forhold til at undersøge, hvordan TIM, forstås i de to enheder. Jf. Bilag 2, så er formålet med TIM, at:

*”At øge livskvaliteten for borgere i eget hjem, der modtager hjælp til tryghed og overblik vedrørende dosering, fysisk greb om pillerne, kognitivt styr på piller og kompetence om korrekt ophældning og indtagelse af medicin. Og at den sundhedsfaglige kvalitet øges, samtidig med at omkostningerne vedrørende dosering, påmindelse og givning af medicin reduceres”* – Bilag 2, s. 20

Dette formål fokuserer primært på, at TIM skal skabe livskvalitet, sikkerhed, kvalitet, i et borgerperspektiv og økonomiske gevinster for forvaltningen. Informanterne er i høj grad af samme forståelse for disse formål, hvor de beskriver, at TIM har til formål at forbedre kvaliteten af medicindispensering og -administration, selvstændigheden for borgerne, og derigennem øget livskvalitet og frigive midler. I særdeleshed den sidste del med frigivelse af midler er gået fra i evalueringen at omhandle økonomisk gevinst, til hos informanterne at handle om rekrutteringsudfordringen og manglen på arbejdskraft på ældreområdet. Det tyder dermed også på, at formålet med TIM har ændret karakter gennem årene under udvikling. Chefen for udviklingsenheden beskriver, at opmærksomheden på TIM er influeret af det omkringliggende miljø:

*”Det er styret meget af den aktuelle agenda, og når man har projekter, der strækker sig over så mange år, så kommer og går det. Nu er der alt det her med rekruttering, som ikke var et problem for fem år siden, men vi kunne godt have forudset det. Det var bare slet ikke så højt på dagsorden”* – Chef for udviklingsenheden

Det omkringliggende miljø påvirker de institutionelle logikker i organisationen, da dette i høj grad påvirker opmærksomheden og målene for organisationen. Derfor nævner alle informanterne også, at TIM skal afhjælpe rekrutteringsudfordringerne.

Informanterne fra udviklingsenheden beskriver, hvordan TIM afløser en opgave, som både frigiver hænder, men som i høj grad også skaber større sikkerhed i

---

medicinadministrationen, hvilket begge er til gavn for borgeren og økonomien. Konsulenten i udviklingsenheden beskriver:

*”TIM skal spille ind i forhold til rekrutteringsudfordringer, være med til at støtte sikker drift og mindske antallet af utilsigtede hændelser. Gøre borgeren mere selvhjulpnet og give mere livskvalitet. Det skal medvirke til at ressourcer kan blive flyttet, så man ikke skal have et besøg for at administrere medicin”* –

Konsulent i udviklingsenheden

Et formål, der ligger nær den i evalueringen, med undtagelse af rekrutteringsudfordringerne. Chefen for udviklingsenheden beskriver målet med TIM, med nogle af de samme facetter:

*”Målet er jo, at vi kan flytte nogle opgaver fra mennesker til teknologi. Hvis vi havde uanet mennesker til rådighed, så kan vi gøre meget også billigt med personale, vi har bare ikke personalet. Det er det ene problem. Og så er der et hensyn til borgeren og dennes oplevelse af selvstændighed og have styr på eget liv og blive uafhængig af kommunen, der gør deres hjem til en gennemgangsplads, det er der ingen, der har lyst til”* – Chef for

udviklingsenheden

Her uddyber chefen for udviklingsenheden målet med TIM i tråd med forståelsen hos konsulenten i udviklingsenheden og tilføjer et ønske om at minimere borgerens afhængighed af kommunens hjælp. Dermed findes det, at fokus i udviklingsenheden i høj grad er på *borgerens gevinster og de forvaltningsmæssige udfordringer* som drivkraft og formål.

Denne forståelse af TIM som gavnlig for borgerne deles også af driftsenhedens informanter, hvor der dog tilføjes en forståelse af, at TIM også skal forbedre arbejdsmiljøet for medarbejderne i driften. Konsulenten i driftsenheden fortæller, at hun ser målet med TIM, er:

*”[...] at frigive hænder, give et bedre arbejdsmiljø, færre utilsigtede hændelser, altså mere patientsikkerhed, og en mere selvstændig tilværelse for borgeren. Det er derfor også meget rehabiliterende”* – Konsulenten i

driftsenheden

Her nævnes også et forbedret arbejdsmiljø, hvilket også beskrives af chefen for driftsenheden, der tilføjer en formålslogik der vedrører mål og opmærksomhed, rettet mod de borgernære medarbejdere. Det findes derfor, at driftsenheden har et primært fokus på *borgerens gevinster og medarbejdernes forbedrede arbejdsmiljø*.

Der kan derfor identificeres en fælles forståelse af, hvad formålet er med TIM, men med en forskellig opfattelse af, hvilke steder den kan finde funktion og for hvem. Dette vidner om nogle logikker, der er blevet institutionaliseret på tværs af og i projektet TIM, men som også er formet af det omkringliggende miljøes opmærksomhed. Et miljø, der i den grad ikke kun har sat rekrutteringsudfordringer på dagsorden, men der også beskrives, som at have haft en stor indflydelse på overgangen til drift, også ved sygeplejestrejke og Covid-19. Dette miljø har ligeledes haft indflydelse på, da TIM skulle overgå fra pilot til drift, da det har udskudt overgangen. Derudover kan den, til deles, fælles opfattelse have haft positive effekter for projektets overgang til drift, da formålet med TIM har været forventningsafstemt. Den ene forskel, i forhold til personalets arbejdsmiljø, vidner om, at driftsenhedens formålslogikker også retter sig mod medarbejderne og dermed en organisatorisk faktor, der ligger udover teknologiens funktion og de økonomiske gevinster.

### 4.3 Forandringslogik

Zoomes der ind på de institutionelle logikker i forholdet mellem udvikling af artefaktet og implementering i organisationen, ses også forskellige opfattelser af, hvem der bør gøre hvad og hvornår. Konsulenten i udviklingsenheden beskriver udfordringerne ved at få TIM ind i organisationen, ved bl.a. at understrege:

*”Det er jo en totalløsning. Det er også det, der gør det komplekst, fordi det skal spille sammen med de arbejdsgange, vi allerede har”* – Konsulent i udviklingsenheden

Udover at slå fast, at der er en høj kompleksitet i projektet, så beskrives her også at projektets kompleksitet øges fordi den skal spille sammen med de eksisterende arbejdsgange i organisationen. Her tyder det på en organisatorisk logik, hvor det

teknologiske projekt bliver kompliceret grundet det organisatoriske design og praksis. Dette vidner om, at fokus i udviklingsenheden er på organisationen som statisk, der skal forme, eller begrænse, teknologien. Ligeledes viser det et fokus på, hvad det betyder for artefaktets udvikling fremfor organisationens forandring. I forbindelse med dette forhold mellem udvikling af artefakt og organisatorisk forandring, viser sig en opfattelse, der er gældende for begge informanter fra udviklingsenheden, hvor de i særdeleshed er det udviklende led for artefaktet TIM. Konsulenten i udviklingsenheden nævner i forhold til deres rolle i projektet, at:

*”Der er egentlig flere niveauer i det både noget teknisk og det ben, der angår relationen til virksomheden”* – Konsulent i udviklingsenheden

Her nævner konsulenten i udviklingsenheden, at deres primære rolle er den tekniske udvikling af TIM, og samarbejdet med den private virksomhed, der udvikler artefaktet. Det er et udgangspunkt, der også understøtter chefen for udviklingsenhedens opfattelse af deres rolle, som artefaktcentreret. Det tyder derfor på, at der i udviklingsenheden ligger en forandringslogik, der kan formodes også at komme af deres strukturelle logikker og praksis, hvor de ser dem selv som *udadskuende* og fokuseret på *de teknologiske løsningers egenskaber*. Det er dermed ikke sagt, at der ikke er flere gange, hvor informanterne fra udviklingsenheden nævner vigtigheden af organisationen og implementering i denne, men det fremgår af interviewene, at dette ikke burde ligge hos dem, eftersom TIM anses for at være ”gået i drift”. Chefen for udviklingsenheden beskriver, at det dybest set er driftsenheden, der har opgaven med TIM nu, men at det er tydeligt for udviklingsenheden, at forvaltningen ikke har det fornødne setup til at kunne understøtte sådanne teknologier, og at det ikke er et godt sted nu, hvor det lander mellem hænder. Da hun spørges om, hvordan det hænger sammen med udviklingsenhedens rolle i TIM-projektet, svarer hun:

*”Jamen det hænger jo ikke sammen. Vi kunne jo have ønsket, at det ikke var sådan. Der har bare ikke været et naturligt sted at placere det. Der skal være en organisatorisk forankring til at løse de knaster, der opstår. For de vil opstå.*

---

*Og det er ikke altid, de kan løse de ting ude i driften. Så nogen skal sikre, at det glider” – Chefen for udviklingsenheden*

Det vidner om en forståelse af udviklingsenheden, som teknologisk artefaktorienteret fremfor en forståelse af enheden som implementeringsagent, da fokus her er på, at der burde have været et setup, som under tiden ikke har været til stede. Derfor fremstår udviklingsenhedens mål også som funderet i at udvikle artefakter og løsninger fremfor implementering af disse.

Denne opfattelse af udviklingsenhedens mål, fokus og rolle deles ikke af informanterne fra driftsenheden. Chefen for driftsenheden nævner i forbindelse med måden, hvorpå de har fået projektet overdraget, at de ser implementerings- og forankringsplanen som en del af udviklingen. Han beskriver:

*”Jeg vil mene, at det er en del af udviklingen. Det er ikke nok at udvikle dimsen, der skal også være det organisatoriske setup. Udvikling skal også tænke organisering og implementering. Det er naturligvis ikke alene men sammen med dem, der skal implementere det. Der kunne godt have været en plan for, hvad vi kunne gøre, og hvad vi skal være opmærksomme på, da vi overtog” – Chef for driftsenheden*

Der identificeres derved en forståelse for udvikling, ikke bare som ”dims”, som chefen for driftsenheden beskrev det i interviewet, men også som organisatorisk setup, planer og implementeringsvejledning. Der arbejdes tæt sammen mellem drifts- og udviklingsenheden i processen om overgangen til drift, men det findes, at dette fortsatte samarbejde ikke er tilsigtet i udviklingsenhedens forståelse, men forventelig i driftsenheden. Da der spørges yderligere ind til, hvordan chefen for driftsenheden havde set overgangen, svarer han:

*”Forestil dig, at driften bare skulle modtage en pakke, der skulle ud, så skulle der jo ligge en kommunikationspakke, implementeringspakke om alt med, hvad vi skal være opmærksomme på, hvordan tager man dialogen med borgeren og lægen” – Chef for driftsenheden*

Denne forståelse af udvikling som udvikler af både artefakt og ”pakker”, der skal understøtte implementering, vidner om nogle vidt forskellige forandringslogikker. Det findes, at der er stor viden om ulemperne ved denne



---

manglende koordination af forventningerne til hinandens ansvar. Konsulenten i driftsenheden beskriver:

*”Man tog jo lidt KIE ud af det. De havde ellers den erfaring, hvor der har været samarbejde med andre kommuner. Det er vigtigt at KIE og ÆS samarbejder om det. Det kan ikke bare udvikles i KIE og så smides over til ÆS. På et eller andet tidspunkt skal det jo slippes. Men det er altså heller ikke færdigt som projekt endnu”* – Konsulent i driftsenheden

Konsulenten i driftsenheden har derfor samme opfattelse af, at udvikling ikke kun handler om teknologien, men også om implementering. Derudover mener hun ikke, at TIM er færdig som pilotprojekt. Der er under hele interviewet med konsulenten fra driftsenheden en undertone af, at hun ikke ser, at TIM kan blive en statisk del af organisationen. Den kræver tilpasning og forbedring, hvis den skal: *”gavne flest muligt mest muligt”* – Konsulenten i driftsenheden. Der forstås her en opfattelse af udvikling og implementering, som *sideløbende og iterativ*, hvor *udvikling, implementering og drift bliver en homogen forståelse af forandringen*, der udvasker de ellers skarpe opdelinger i tid og ansvar. Det fælles ønske i driftsenheden er, at udviklingsenheden i høj grad er med i implementeringen af TIM, som en del af udviklingen. Chefen for driftsenheden understreger væsentligheden af, ikke blot at se på teknologien under projektperioden, men også det organisatoriske allerede her. Han beskriver, hvordan artefakter kan ende under trapper eller i skabe, uden at komme i drift, hvis ikke det organisatoriske understøttes i samme grad, som udviklingen af artefaktet:

*” Så som ’nu har vi testet den på én borger, og den virker. Nu har vi testet på fem, og den virker stadig’. Man skal også teste hvordan fungerer dimsen i organisationen. Og jeg er sikker på, at hvis du ser i andre kommuner, så er der meget velfærdsteknologi parkeret i kældre og under trapper, og jeg tror, at det er fordi, man har tænkt udvikling som noget teknisk. Vi laver dimsen. Og skal udvikling tænkes så det virker, så skal man tænke dims, organisation, kommunikation og implementering”* – Chefen for driftsenheden

Der ses derfor en forskel i forandringslogikker, hvor opfattelsen af interesser, antagelser, mål og praksis findes at være forskellige på tværs af de to enheder, når det kommer til ansvaret for implementering. Her kan det tyde på, at udviklingsenheden har en artefakt- og funktionscentreret forandringslogik, hvor driftsenheden i høj grad har en organisations- og kontekstorienteret forandringslogik. Yderligere har udviklingsenheden en forandringslogik, der ikke anser det, som deres rolle at implementere, men at trække sig tilbage og fungere som sparring ved behov. Dette vurderes at have haft konsekvenser for TIM's overgang til drift, da udfaldet af denne manglende forståelse kan have skabt både misforståelser, splid og ansvarsforvirring.

#### 4.4 Styregruppelogik

I forlængelse af forståelsen for egne og andres roller i TIM-projektet og forberedelserne til at kunne gå i drift, findes opfattelserne af styregruppens rolle og funktion i projektet, og forud for overgangen fra pilot til drift, interessant. Forståelsen af formålet med styregruppen divergerer betydeligt, hvor bl.a. chefen for udviklingsenheden forklarer, at der har været forsøgt forankring i organisationen, der skulle sikre en bedre overgang til drift. Dette ses af hende, som om det var formålet med styregruppen:

*”Vi synes, at vi virkelig har prøvet ved at have styregrupper og hele tiden være i dialog med dem som repræsentanter for driften, men vi må konstatere, at det ikke er nok til at sikre forankring, for de gik ikke tilbage og sikrede forankring i deres bagland. Som dybest set var deres rolle”* – Chef for udviklingsenheden

Det forstås her på chefen for udviklingsenheden, at den styregruppe, der var fra TIM var udviklet og skulle afprøves i driften, havde til formål at sikre tilbageløb i organisationen og til chefgruppen. Netop denne styregruppe udgør samtlige informanter i både primær og sekundær empiri. Dette tyder på en forståelse af styregruppen, som et kommunikativt led ud i organisationen, nærmere end et informativt led, der skulle bringe informationer ind i projektet. Chefen for udviklingsenheden fortsætter:

---

*”Hvis ikke der er tilbageløb, så hopper kæden af – og det gjorde den. Kæden hoppede af. Det betød at driften havde oplevelsen af ikke at være inddraget” –*

Chef for udviklingsenheden

Under interviewene i efteråret, hvor disse styregruppemedlemmer blev interviewet, fortalte flere styregruppemedlemmer, at de følte sig ret overflødige, da de jo godt forstod opgaven, men følte ikke, at der var den vilje til at bruge deres input, som de ellers havde forventet, at deres rolle indebar. Områdelederen i sygeplejen beskrev dengang, at:

*”I et projekt med KIE [udviklingsenheden] mangler der aldrig informationer. Til gengældt valgte jeg ofte møderne fra, da jeg ikke er meget for det med kaffe på borgen og så at skulle føre viden med hjem. Vi skal jo bare have den ud til borgerne. Det behøver ikke kræve mere end det” – Områdeleder i sygeplejen*

Ligeledes beskrev områdelederen i hjemmeplejen, at:

*”Jeg har italesat mine bekymringer for, at vi ikke forstår, hvordan det her [TIM] skal fungere i praksis. Jeg føler bare ikke, at vores bekymringer er blevet hørt” – Områdeleder i hjemmeplejen*

De to ovenstående citater antyder, at der ikke har været en forventning om, at styregruppemedlemmernes rolle har været budbringer for informationer. De har derimod valgt at demonstrere deres opfattelse af manglende relevans, ved at udeblive fra møderne. Det tyder derfor på, at der har været nogle opfattelser af ansvar og funktion, der ikke har været forventningsafstemt, hvilket kan have ført til meningsløshed for styregruppemedlemmerne og frustrationer hos projektgruppen.

For chefen og konsulenten i driftsenheden har funktionen af styregruppen i høj grad handlet om beslutninger i forhold til modenheden af teknologien og organisationens parathed til, at TIM skal overgå til drift. Dette tyder også på en forståelse af alle gruppemedlemmerne som vigtige i forhold til at opnå denne viden. De nævner begge i interviewene til praktikprojektet, at styregruppen har været værdifuld i forhold til input, og at der har været de rigtige kompetencer. Chefen for driftsenheden sagde i efteråret:

---

*”Vi har haft de helt rigtige kompetencer og de input de har bidraget med, har været værdifulde for projektets fremdrift og kvalificering af behovene” – Chef for driftsenheden*

Der fremkommer altså også her en forskellig opfattelse mellem de to enheder af, ikke bare rollen og funktionen, men også af, hvad der egentlig er sket på styregruppemøderne. Udviklingsenheden ser et manglende tilbageløb, medlemmerne fra driften har fravalgt møder grundet manglende inddragelse, og driftsenheden har opfattet styregruppen som informativ, kompetent og med gode input. Det vidner derfor om en polariseret styregruppelogik, hvor driftsenheden ser styregruppen som *input-givende, vurderende og vidensindhentende* til projektet, udviklingsenheden ser dem som en *kommunikationskanal til driften*, og driftens repræsentanter i styregruppen ser deres rolle som overflødig.

Det fremstår også, som en fælles forståelse blandt chefen for udviklingsenheden, chefen for driftsenheden og konsulenten i udviklingsenheden, at det er evalueringerne, der er det primære grundlag for projektets status, og om det er klar til at skulle overgå til drift. Dette findes at være en forankret praksisforståelse i hele forvaltningen. Der er dog en forskellig opfattelse af, hvordan den praksis bør forgå, der ligger i forlængelse af dilemmaerne vedrørende styregruppen. Chefen for driftsenheden beskriver, at:

*” [...] når der kommer evalueringer ind til FL [forvaltningsledelsen], og styregruppen ikke ser den, før den er der, og ens chef så kommer og spørger ’har du set den her før?’, og man siger neeej, det har jeg ikke. [...] det gør at styregruppen bliver lidt pseudo, fordi det er den vigtigste beslutning, der skulle træffes” – Chef for driftsenheden*

Der kan her både være tale om en personlig præference grundet chefen for driftsenhedens baggrund i et konsulentbureau, eller også kan det være et udtryk for, at der har manglet en forventningsafstemning af, opmærksomhed, interesser og praksis, der for driftsenheden side ikke passer ind i de praksis- og værdimæssige logikker, der ikke synes at være delt af udviklingsenheden. Konsulenten i udviklingsenheden nævner, at udviklingsenheden ikke helt har delt entusiasmen overfor evalueringerne:

---

*”Jamen det har vi været, nu siger jeg vi, som sagt der er lavet nogle evalueringer. Og med den tredje evaluering var det svært at se, hvordan der kunne være behov for mere beslutningsmateriale. Nok også efter den anden.”* –

Konsulent i udviklingsenheden

Her beskriver konsulent i udviklingsenheden, at det nok havde været rigeligt med anden evaluering, hvilket også kan indikere, at det tidligere fundne artefaktfokus går igen ved evalueringstankegangen. Den ene evaluering var på få borgere og fokuserede i høj grad på modenheden af teknologien (se Bilag 3). Det viser dog også, at der er en opfattelse af evalueringerne som et stempel fremfor noget, som bør nøje gennemgås og tilpasses efter. Dette kan have haft betydning for TIM og overgangen til drift, ved at skabe gnidninger mellem de to enheder, hvor den manglende forståelse for den anden enheds styregruppelogik udpræget har ført til konfrontationer og forringelse af samarbejdet.

Siden projektet er ved at overgå til drift, er styregruppen for selve overgangen nedsat, hvilket har medført et skift i medlemmer, hvor bl.a. sygeplejeforskeren er blevet en del af denne. Dette kan indikere, at der har været behov for styring på et højere niveau, eller at det i hvert fald har været opfattelsen fra forvaltningen, at det har været nødvendigt at erstatte ”forventningen” om tilbageløb til chefniveauet, med direkte inddragelse, hvilket kan være en strukturel logik, hvor den øverste ledelse kan forventes at have mere pondus i organisationen.

## 4.5 Ressourcelogik

Et punkt, hvor informanterne, både i efteråret og i forbindelse med specialet, har haft stor opmærksomhed, er i forhold til opfattelsen af ressourcer. Projekter i denne størrelse kræver mange ressourcer, både tid og økonomisk. Økonomien under pilotstatus har været finansieret udelukkende af innovationspuljemidler, så har tanken været, at TIM skal finansieres af driften, når den overgik til dem. Da tiden nærmede sig, og TIM skulle overgå til drift og den tredje evaluering var lavet, besluttede den øverste ledelse sig for at subsidiere 75% af omkostningerne ved TIM i en udefineret periode, indtil den var i drift. Chefen for udviklingsenheden beskriver:

---

*”Der blev truffet en beslutning i 2020 af FL [Forvaltningsledelsen], at nu går vi i drift, og de tog også en beslutning om, at for at sikre fremdrift, så ville man finansiere 75% af udgifterne, og det var rigtig fint”* – Chef for udviklingsenheden

Yderligere beskriver chefen for udviklingsenheden, at der er en opfattelse i udviklingsenheden, at TIM var velfinansieret i udviklingsprocessen, og i den forbindelse var ”gratis” at have borgere på. Nu er det gået i drift, og uden subsidiering mener chefen for udviklingsenheden ikke, at der ville have været nogle borgere med TIM. Dertil beskriver hun, at udviklingen af TIM er finansieret af innovationspuljen, og at gevinsten efter endt udvikling realiseres for hver borger der kommer på. Hun forklarer:

*”Sætter de en TIM ved en borger, så kan de stoppe med at komme. På den måde kommer gevinsten kontant fra begyndelsen af. Derfor synes jeg en teknologi som den her har en gevinst, der er til at føle på”* – Chef for udviklingsenheden

Udsagnet indikerer, at der er en opfattelse af, at TIM i driften realiserer sit potentiale for hver maskine, der placeres ved en borger. Underliggende er der her også en forståelse af, at ressourcerne, der er prioriteret til udvikling, har været korrekt forvaltet, eftersom TIM i driften blot realiserer sig selv. Der tages her ikke forbehold for implementeringsudgifterne. Disse er dog sikret gennem subsidieringen, der er kommet efter TIM blev forsøgt implementeret i større skala.

Chefen for driftsenheden finder også subsidieringen af udgifterne betydningsfuld for implementeringen af TIM. Han forklarer:

*” Det har fungeret ekstra godt fordi FL har understøttet med 75% af udgiften. Økonomi betyder altid noget, især for dem ude i fronten”* – Chef for driftsenheden

Denne beskrivelse viser, at der er en fælles forståelse af, at subsidieringen er en gevinst for implementeringen af TIM, da den ellers ville have svært ved at gå i drift, da sygeplejen selv skulle have finansieret den fuldt ud. Konsulenten i

---

driftsenheden nævner i forhold til de ressourcer, der har været afsat til implementeringen:

*”Man skal være bevidst om, at det kræver tid og fokus fra ledelsen at implementere det. Medarbejderne vil gerne, men de har ikke tiden. Selvom travlhed ikke er en undskyldning, men hvis ikke man sætter tid og penge af, og får den refleksion det kræver at lære noget nyt, så sker det ikke”* – Konsulenten i driftsenheden

Her kan det forstås, at der ikke har været en tilstrækkelig fokus på økonomiske ressourcer i implementeringsfase, hvor synet på TIM som gevinstrealiserende i sig selv ikke harmonerer med den forståelse, der har været i driftsenheden. Dette understreger, at der er en forskel i ressourcelogikker, hvor udviklingsenheden har et større fokus på, at udviklingen har været finansieret tilstrækkeligt, da en god teknologi giver en gevinstrealiserende løsning i sig selv. Her finder driftsenheden at have en ressourcelogik, hvor det er nødvendigt at afsætte ressourcer og opmærksomhed til implementeringen hos borgere førend der ses en gevinstrealisering

Den tidsmæssige ressource har derimod vist sig at dele logikkerne mere vandret end lodret. Forståelsen af den tid, der har været afsat til projektet, er uomtvisteligt lang. Det beskrives af samtlige informanter. Men forståelsen af den tid der er afsat til implementering, divergerer mellem de to ledere og de to konsulenter. Chefen for driftsenheden beskriver:

*”Der er jo to, eller halvanden, konsulenter. Der understøtter det, og det er rigtig mange ressourcer for at få 100 på. Det er lige ved, at hvis vi satte dem til at trykke piller ud, så kunne de gøre det på den samme til”* – Chef for driftsenheden

Hvorimod konsulenten i driftsenheden, der er ansat i samme sekretariat, beskriver:

*”Det har været svært at overbevise dele af ledelsen om, at det kræver gentagelse og lang tid at implementere noget, før det sidder på ryggraden af medarbejderne. Hvis ikke vi investerer den tid, så kan vi lige så godt lade være med at prøve. [...] Hvis jeg havde været mere end én, så havde det da været*

*meget nemmere. Så kunne vi have været tidligere i gang og kommet ud til flere medarbejdere”* – Konsulent i driftsenheden

Denne tanke understøttes af konsulenten i udviklingsenheden, der nævner, at det, at der er kommet én halv stilling mere på implementeringen, betyder meget for overgangen til drift. Det fremstår dermed som om, at der er en tidsmæssige ressourcelogik, der hos konsulenterne fremstår undervurderet af organisationen, hvor ledelsen i de to enheder peger på, at der har været mange ressourcer, både i form af penge og medarbejdere til implementering. Dette tyder på en klassisk forskel mellem medarbejderes italesættelse af mangel på ressourcer, og ledelsens fokus på, at der har været tilstrækkelige ressourcer. Forskellen i ressourcelogikker ses også i forskellen af, hvordan ressourcerne bør bruges. Fra udviklingsenhedens side har der primært været fokus på *finansieringen af teknologien*, hvor det hos driftsenheden har været primært ved *implementeringen og det at få borgere nok på*. Dette kan have betydet et skel i logikker, der kan have ført til udfordringer i overgangen, da der endnu en gang opstår en manglende forståelse for hinandens interesser, opmærksomhed og mål.

## 4.6 Læringslogik

Der to facetter af læringsforståelse: Det ”at lære”, i dette tilfælde at lære om TIM, uddannelse af medarbejdere og information, og ”læring”, som beskriver den erfaring, som informanterne har fået gennem projektet og overgangen til drift.

I forhold til at lære, eller oplære, medarbejderne, så har informanterne i høj grad sat sin lid til lokale tovholdere, der skal oplæres som en slags ”superbrugere” og derfor være med til den proces, der har været med at få de rette borgere på TIM og få personalet oplært i den. I forhold til denne oplæring nævner konsulenten fra udviklingsenheden at:

*”Mere undervisning og mere introduktion. Er der nogen der skal have mere tid til at komme ud og introducerer? Eller skal det pege den anden vej, og nogen siger ’vi har brug for...’”* – I4



---

Her viser konsulenten i udviklingsenheden en opfattelse, hvor der fra udviklingsenhedens side har været et ønske om, at det også er meldt ind fra driften, hvad de har haft behov for. Denne tanke deles af chefen for udviklingsenheden, der forklarer, at netop oplæring er vigtig, men at den ikke lykkedes i den forventede grad, da udviklingsenheden ikke har kunne slippe oplæringsopgaven:

*”Det har vist sig, at der er brug for meget support i forhold til at uddanne organisationen i, hvad TIM er. Vi har ikke kunne slippe det. Både support og information, træning og ”skub på”-processen i forhold til at finde borgere” –*

Chefen for udviklingsenheden

Det fremgår af ovenstående, at der i udviklingsenheden er en opfattelse af, at der ikke er blevet kaldt nok på, hvad driften har haft brug for. Dette har medført en manglende evne til at træde ud af projektet.

I driftsorganisationen findes en anderledes opfattelse af den oplæring, der er forekommet i forbindelse med overgangen til drift. Konsulenten i driftsenheden forklarer, at:

*”Vi har lavet en implementeringsplan nu. Hvert område har et formøde med et implementeringsteam. Så snakker man om undervisning, tovholdere og sidemandsoplæring med ledelsen. [...]. Der hvor vi har brugt mest tid på oplæring, det er der, det fungerer godt nu. Der hvor der er tovholdere, som er dem der skal tage over, når vi trækker os ud” –* Konsulenten i driftsenheden

I driftsenheden er der lagt en plan, der involverer, at den viden, som forvaltningen har om TIM skal ud til det udførende led. Det vidner også om en forståelse af, at der har været en proportionel sammenhæng mellem den tid, der er brugt på oplæring og mængden af borgere der er på TIM. Undervisningen har også skulle finde sted i pilotperioden, hvor TIM har været ude i dele af sygeplejen på forsøgsbasis. Under det tidligere interview med konsulenten i driftsenheden beskrev hun, at der skulle være tovholdere hvert sted, der skulle sørge for at få borgere på TIM, og som skulle oplære personalet, så driftsenheden kunne trække sig ud. Områdelederen i sygeplejen beskrev i et interview, at de i

---

efteråret begyndte at få actioncards, en slags handlingsguide, og undervisning, men at det var alt for sent allerede på det tidspunkt:

*”Det er godt med undervisning og actioncards. De er bare kommet for sent. Vi kan ikke vente med den slags til før, vi står med den, og den skal have liv i organisationen”* – Områdeleder i sygeplejen

Denne opfattelse viser en forskel i opfattelsen af, hvornår oplæring af personale og materiale skal forekomme. Der er en klar forståelse fra driftsenheden, at der, hvor de har undervist mest, er der, hvor de også har flest borgere med en TIM. Det fremstår dog som for nyligt, at der er kommet en reel plan for udrulning, hvor den opfattelse, der fremkommer hos flere af informanterne fra områdeledelsen er, at det er for sent, at dette materiale var kommet, allerede i efteråret.

Dermed ses en forskel i læringslogikker, hvor udviklingsenheden har ønsket, at det udførende led havde kaldt på, hvordan oplæringen skal forekomme, og hvornår der har været brug for hvad. Dette vidner om en læringslogik, der både ser læring som et skub af TIM ud i organisationen, men også at der ligger et ansvar ved dem, der skal læres op, for at efterspørge specifik læring. Det kan derfor overvejes, om der i udviklingsenheden er en ”technology push”- tilgang, beskrevet i Kapitel 1, til læring. I driftsenheden forekommer en læringslogik, der i høj grad forstår de gavnlige effekter af at komme ud og undervise, også med flere forskellige virkemidler, men hvor tidspunktet for undervisning opfattes som, at bør forekomme, efter TIM er gået i drift. Dette set i sammenhæng med det tidligere ønske om, at det var udviklingsenheden, der planlagde og understøttede implementeringen i drifte, kan tyde på, at der er en ”demand pull”-tilgang i driftsenheden.

I forhold til læringsudbyttet af forløbet med TIM, hos informanterne, så vidner det om, at forløbet i høj grad kan være forgænger for lignende projekter, men at der også er et forskelligt fokus på, hvad der er værd at tage med til disse kommende projekter. Fra udviklingsenheden er en klar opfattelse af, at den primære læring fra forløbet kommer sig af, at der skal være en mere klar forventningsafstemning mellem udviklingsenheden og den øvrige organisation,

i forhold til opgaver i forbindelse med udvikling og implementering. Konsulenten fra udviklingsenheden beskriver, at:

*”Måske skal vi [KIE] være bedre til at slippe noget helt. Omvendt skal der også være en organisation og medarbejdere, der er klar til at tage imod. Så der skal måske være en mere klar forventningsafstemning”* – Konsulent i udviklingsenheden

Dette bakkes op af chefen for udviklingsenheden, der forklarer:

*”Det er bestemt en læring til fremtiden. Vi har nu lavet så KIE har en halv time i Ældresundheds chefgruppe hver måned, hvor jeg kan sætte det på, som jeg synes vi skal snakke om. Så der er kommet et rum for at det kan komme ind på deres bord. For ved repræsentation når det dem ikke”* – Chef for udviklingsenheden

Begge citater fokuserer i høj grad på, at forventningerne til andre dele af organisationen ikke er blevet indfriet, hvilket har skabt komplikationer. Dette er forsøgt løst ved, at udviklingsenheden har fået tid på driftsorganisationens chefgruppemøder. Denne forståelse af læring fra TIM-projektet som centreret om forventninger til informationsstrømme i organisationen viser en selvforståelse af udviklingsenheden, som informationsafsender, der primært begrænses af den resterende organisations evne til at sprede den videre.

Hos driftsenheden er der en opfattelse af, at TIM skal bruges som en læring til udviklingen af velfærdsteknologi fremadrettet, så forvaltningen i højere grad kan anvende samarbejde med offentlige aktører og ligeledes kan målrettes de behov, der er i driften. Chefen for driftsenheden fortæller, at:

*”Jeg tror, at der hvor der er potentiale andre steder er, hvis de her innovationsenheder gør det godt, så bliver de også mestre i innovationsudbud. Altså OPI, IOI eller funktionsudbud eller PCP-udbud, der hvor man beskriver et behov og får forskellige til at byde ind med løsninger. [...]. Vi arbejder meget for at få en tættere dialog med KIE, så fremtidige projekter afstemmes med driftens behov, både for det der udvikles, de gode processer og hvor er det, vi skal have udviklingen fremadrettet. Skal vi have sæler, der skaber hygge, eller skal vi have loftslifte, der giver bedre arbejdsforhold og skaber*

---

*mere sikkerhed. Kan innovationen starte ved borgernes og medarbejdernes behov? Det vil vi gerne mere af*” – Chef for driftsenheden

Af denne beskrivelse fremkommer et fokus på, at læringen fra TIM-projektet er, at der bør laves flere af denne slags projekter. Projekter med afsæt i samarbejde med private aktører. Ligeledes forstås i driftsenheden, at der er behov for, at innovation tager udgangspunkt i behovene i driften. Derfor bliver læringen i høj grad, at der skal mere til af denne slags projekter, men at disse også skal have de samme organisatoriske fokusområder, hvor innovation skal løse problemer, der er direkte forbundet med arbejdsmiljø eller kvalitet. Konsulenten i driftsenheden nævner også, at innovation skal udspringe af driften, og at innovation ikke laves ”på et kontor, men ude i driften”. Hun følger op med at forklare, at:

*”Vi bliver nødt til at have et godt samarbejde. Det kan ikke bare lægges over i driften. Det er nok fordi, de andre ting vi har prøvet, har været færdigudviklet, og det har det her ikke”* – Konsulent i driftsenheden

Her erkender hun kompleksiteten ved, at TIM ikke har været færdigudviklet, og hun mener, at dette kræver et særligt godt samarbejde. Det fremstår også, som om, at der har været et suboptimalt samarbejde med, at få TIM over i driften. Her er et læringspunkt, der ligger i forlængelse af, hvad oplevelsen har været fra udviklingsenhedens side, at det kræver et stærkere samarbejde mellem udviklings- og driftsenheder at lave fremtidige lignende projekter.

Det tyder på, at der er nogle læringslogikker, der har samme mål i begge dele af organisationen, men at der fra udviklingsenhedens side ses meget på, hvordan det udspringer af, at andre dele af organisationen ikke har levet op til forventningerne. Dette tyder på et meget eksternaliseret fokus på læring. I driftsenheden handler det i høj grad om, hvordan samarbejdet mellem enheder burde have været stærkere. Dermed findes en mere samarbejdsorienteret udbytte til læring fra forløbet med TIM. Det kan her fortolkes, at der er nogle logikker i udviklingsenheden, der giver et fokus på andre *dele af organisationens manglende handlinger, som forbedringspotentiale*, hvor der i driftsenheden er et større fokus på, hvordan læring kan fordre *en mere fælles indsats*, der fortsat har udviklingsenheden med ind i implementeringsarbejdet. Forskellen i opfattelsen

af, hvordan organisationen skal lære at anvende TIM, kan have ført til komplikationer ved overgangen til drift. Dette kommer af, at de forventninger der har været mellem enhederne, ikke har været afstemt i henhold til samarbejdet, eller mangel på samme, i overgangsfasen.

## 4.7 Opsummering

Den ambidekstrale logik i udviklingsenheden er, at deres funktion er udvikling og samarbejde med eksterne aktører, hvilket også er opfattelsen i den øvrige organisation. I driftsenheden findes en ambidekstral logik, hvor de ikke ser dem selv som driftsenhed, men snarere som en separat driftsunderstøttende enhed, der har til formål at effektivisere organisationen. Dette findes dog at være semantisk i henhold til den teoretiske forståelse af driftsenheder i litteraturen om ambidekstralitet, der dækker over både udfører og inkrementel effektivisering.

Formålslogikken omhandler enhedernes opfattelse af formålet med TIM. Dette viste sig at være forholdsvis ensartet, med undtagelse af en forståelse af TIM, som forbedrende for arbejdsmiljøet, der ikke var en del af udviklingsenhedens umiddelbare formålslogik.

Styregruppelogikkerne omhandler opfattelsen af de funktioner, som styregruppen har haft både for projektet og overgangen til drift. Fælles er, at styregruppen er en almen praksis i forvaltningen ved innovationsprojekter. Enhederne divergerer dog ved, at udviklingsenheden har haft en forventning om, at styregruppens funktion var tilbageløb af information til chefgruppe og drift, hvorimod driftsenheden så styregruppen som en kilde til væsentlige input angående projektets status, organisatoriske og teknologiske modenhed. Det fremgår også af analysen, at de driftsnære styregruppemedlemmer har følt sig overflødige i processen.

Ressourcelogik henviser til oplevelsen af både tid og økonomi. I forhold til økonomien findes det, at der har været en forskellig opfattelse af, hvordan økonomien har været, og burde, prioriteres i projektets overgang til drift. I udviklingsafdelingen ses en forståelse af, at TIM realiserer sig selv i driften, for hver maskine der sættes i drift. Derfor ses en logik, der henviser til, at økonomien i udvikling af teknologien er første prioritet. I modsætning til dette ser driftsenheden, at der er behov for en større prioritering af økonomiske midler til driften, da mangel på dette fører til manglende gevinstrealisering over tid.

I forhold til den tidsmæssige ressource fremgår det, at ledelsen i både udviklingsenheden og driftsenheden mener, at der har været tilstrækkeligt tid sat

af, og konsulenterne mener, at der har været behov for mere. Dette tyder på en klassisk forskel mellem ledelse og medarbejdere, hvor ledelsen italesætter ressourcerne, som tilstrækkelige, og medarbejderne ofte vil mene, at det kræver mere.

Læringslogikkerne forstås dualistisk, hvor der både er logikker omhandlende oplæring af medarbejdere i TIM og læring affødt af processen med TIM. Gældende for begge forståelser af læring er, at der i udviklingsenheden er et eksternaliseret fokus, hvor oplæring bør faciliteres gennem specifik efterspørgsel fra driften. For driftsenheden findes, at der for nylig er lavet en implementeringsplan med blandt andet oplæring af tovholdere, hvilket vurderes af dem selv, som den rigtige tilgang. Der har hos den driftsnære del af styregruppen været et ønske om, at oplæring og uddannelse var forekommet tidligere i forløbet. Vedrørende driftsenheden syn på den læring, der kan drages af forløbet med TIM, findes ønsket om et bedre samarbejde på tværs af hele organisationen.

Gennemgående ses en forskel i institutionelle logikker, hvor udviklingsenheden har en teknologicentreret logik og driftsenheden har en organisationscentreret logik.

Logikkerne opsummeres i nedenstående tabel.

*Tabel 5 – Institutionelle logikker i udviklingsenheden og driftsenheden*

Logikker	Udviklingsenheden	Driftsenheden
Ambidekstral logik	Udviklingsenhed <i>Afsøgende, grænseudvidende og promoverende</i>	Driftsunderstøttende enhed <i>Effektiviserende og implementerende</i>
Formålslogik	Rekruttering, livskvalitet, sikkerhed, kvalitet, økonomisk gevinst <i>Fokus på borgerens gevinster og de forvaltningsmæssige udfordringer</i>	Rekruttering, livskvalitet, sikkerhed, kvalitet, økonomisk gevinst samt <u>arbejds miljø</u> <i>Fokus på Borgerens gevinster og medarbejdernes forbedrede arbejds miljø</i>
Forandringslogik	Teknologicentreret	Organisationscentreret <i>Sideløbende udvikling og iterative processer - udvikling,</i>

	<i>Udadskuende og fokuseret på de teknologiske løsningers egenskaber</i>	<i>implementering og drift bliver en homogen forståelse af forandringen</i>
Styregruppelogik	Videreformidlende <i>Kommunikationskanal til driften</i>	Understøttende for projektet <i>input-givende, vurderende og vidensindhentende</i>
Ressourcelogik	Prioritering af ressourcer til udvikling <i>Finansieringen af teknologien</i>	Prioritering af ressourcer til drift <i>Implementeringen og det at få borgere nok på</i>
Læringslogik	Eksternaliseret fokus <i>Andre aktørers forbedringspunkter i forhold til projektet</i>	Samarbejdsorienteret fokus <i>Et styrket samarbejde mellem aktører og enheder</i>

*Tabel 5 viser en oversigt over de institutionelle logikker, der er fremkommet gennem analysen. Selve logikkens indhold beskrives først i hver celle, hvor der nedenunder, i kursiv, fremgår beskrivelsen af dette indhold.*

Betydningen af forskelle og ligheder i institutionelle logikker, der kort berøres i analysen, diskuteres i Kapitel 5.



## Kapitel 5 – Diskussion

*Som følge af analysens resultater er det valgt at diskutere, hvordan fortolkningen af de institutionelle logikkers forhold kan have haft betydning for TIM's overgang fra pilot til drift. Dette gøres med udgangspunkt i analysen og det teoretiske fundament for de institutionelle logikker, samt forståelser fra teorien om den ambidekstrale organisering. Derudover er det valgt at lave en fremstilling af anbefalinger til praksis, på baggrund af analysen og diskussionen af institutionelle logikkers betydning for teknologiers overgang til drift. Siden overvejes specialets forklaringskraft, metodiske og teoretiske valg. Sidst præsenteres forslag til videre forskning.*

### 5.1 Institutionelle logikkers betydning for TIM's overgang til drift

Gennem analyse er det blevet pointeret, hvilke implikationer der kan have været for, at de institutionelle logikkers forskelle og ligheder har påvirket overgangen fra pilot til drift.

#### 5.1.1 Konkurrerende logikker og TIM

I forhold til implementeringen af teknologier og disses påvirkning på institutioner beskriver Dobson & Nicholson (2018), at heterogene aktører forsøger at modellere praksis i de lokale miljøer, hvilket har betydning for, hvordan teknologien påvirker aktørers opfattelser og handlinger. Her findes det i analysen, at TIM's overgang til drift har været stærkt påvirket af heterogenitet i institutionelle logikker og den måde, hvorpå teknologien har manifesteret sig hos hhv. udviklings- og driftsenheden. For udviklingsenheden har TIM i høj grad været et teknologisk udviklingsprojekt og et offentligt-privat samarbejde. For driftsenheden har det primært været et redskab til forbedring af arbejdsgange og kvalitet for borgere og medarbejdere. Der ses derfor en høj grad af heterogenitet, og ligeledes en høj grad af forskellige logikker, der har medført, at TIM har været segregerende for de to enheder, deres praksis og opfattelser.

Det findes derfor, at udviklingsenheden har en teknologicentreret logik og driftsenheden har en organisationscentreret logik. Allerede på dette overordnede niveau findes, at disse logikker kan have udfordret overgangen fra pilot til drift. Det blev beskrevet i Kapitel 2, at sameksistensen og konkurrencen mellem institutionelle logikker findes defineret ved graden af centralisering og kompatibilitet. I forhold til kompatibiliteten viser analysen, at der er en lav grad af kompatibilitet mellem de to enheders logikker. Dette viser sig i særdeleshed i forhold til prioriteringen af teknologiudvikling hos udviklingsenheden, og ved prioriteringen af organisatorisk setup hos driftsenheden. Bl.a. er der konkurrence mellem de to enheder om, hvordan ressourcer skal forvaltes, og hvad forandringen ved implementeringen af TIM medfører og bør medføre. En lav grad af kompatibilitet beskrives at være udfordrende for det interdependente forhold mellem enheder og organisationer (Besharov & Smith, 2014). I overgangen fra pilot til drift findes at være en høj grad af interdependens, da det samarbejde, der bør forekomme i skiftet af ansvar, findes definerende for, hvor succesfuld den overgang er. Som det beskrives i analysen, har forventningsafstemning og prioriteringer været udfordrende for overgangen, og dermed er det interdependente forhold mellem projektoverdrager og -modtager med al sandsynlighed blevet kompromitteret. I forhold til centralisering, så findes denne at være moderat, da der i høj grad har været et fælles mål og formål med TIM, og dermed også målene for overgangen til drift. Det findes dog kun moderat grundet den forskellige opfattelse af ressourcer og den relative magt, der har været i prioritering af ressourcer og opmærksomhed. Der har hos udviklingsenheden været et stort fokus på at få sluppet TIM over i driften, hvor dette har manifesteret sig i en evaluering, der har skabt grundlaget for tidspunktet for dette. Denne evaluering har for udviklingsenheden været set, som et tegn på, at de nu kunne slippe TIM over i driften. For driftsenheden har dette betydet, at TIM nu var klar til at få frit liv i organisationens sygepleje, men ikke at den var klar til at blive fritaget for yderligere udvikling og ekspertise fra udviklingsenheden. Dette ses at have hæmmet overgangen til drift, da samarbejdet mellem de forskellige institutionelle logikker, om en fælles mission med høj kompleksitet er essentielt for at sikre ekspertise (Besharov & Smith,

2014). Endvidere peger prioriteringen af ressourcer i udviklingsenheden på, at de har været en manglende forståelse for fortsat at prioritere ressourcer til implementeringsunderstøttelse.

### 5.1.2 TIM og den ambidekstrale organisering

Den ambidekstrale organisering har til formål at adskille udvikling og drift, så udviklingen ikke kontamineres af en effektiviseringsagenda, og driften ikke fokuserer på radikal udvikling, men inkrementel effektivisering (O'Reilly & Thusman, 2004). Det kan derfor diskuteres, hvorvidt ovenstående komplikationer i overgangen fra pilot til drift er en afledt effekt af den ambidekstrale organisering, da de forskellige logikker i udvikling- og driftsenheden har vist sig at ligge i forlængelse af netop disse formål. Ved at strukturere sig ambidekstralt, har forskellige institutionelle logikker muligvis skabt en effektiv drift og en innovativ udviklingsenhed, men i samme ombæring skabt et gab mellem de to enheder, der kan have betydning ved overgangen fra pilot til drift. Her overvejes det, om det er hensigtsmæssigt for den radikale udvikling af teknologier, at driftsenheden har en indlejret organisations-/effektivitetslogik og udviklingsenheden har en indlejret teknologi-/udviklingslogik. De forskellige logikker viser sig her at kunne begrænse overgangen fra pilot til drift, hvilket kan skyldes, at der er tale om reel radikal innovation, der er nytænkende og derfor ikke udsprunget af et forsøg på inkrementel effektivisering. Magnusson et al. (Magnusson et al., 2020) beskriver, at der ved udviklingen af teknologier i ambidekstrale offentlige organisationer er en stor risiko for skygge innovation og frygt for effektivitetsforringelse. Skygge innovation forstås som, at udviklingsenheder vælger at skabe inkrementel ”innovation” på grund af manglende organisatorisk risikovillighed. Frygten for effektivitetsforringelse forstås ved frygten for at skulle frigive ressourcer til innovation medfører tab af effektivitet på kort sigt. Dette medfører et tab af den gevinst, der ellers burde ligge i den ambidekstrale organisering. Denne fremstilling kan måske være forklarende for den måde logikkerne har spillet ind på TIM's overgang til drift. Da TIM er reel innovation, og ikke skyggeinnovation, kan det diskuteres, hvorvidt der i tilfælde af dette er

tale om komplikationer grundet netop de institutionelle logikker, der følger med den ambidekstrale organisering.

## 5.2 Teoretiske implikationer

Teorien om institutionelle logikker har primært omhandlet makro- og mesoniveau (Thornton & Ocasio, 2008), hvor dette speciale knytter sig til en lille samling af forskning i institutionelle logikker på mikroniveau. Specialets fund indikerer, at forståelsen for institutionelle logikker og deres dynamikker kan afsløre forhold, der ligger institutionaliseret i, og institutionaliseres af, individer, der hver forstår arbejdet og handler ud fra disse. Dette speciale bidrager med en forståelse af disse logikker i en given kontekst, hvor analysen af disse, forståelsen af forskellene og implikationerne ved det tilføjer en bredere viden om teorien. Det skaber også viden om, hvordan institutionelle logikker, som analyseredskab, kan skabe forståelse for individers handlinger og hvad der skaber mening hos dem. Meningsfuldhed blev beskrevet i Kapitel 2, som den årsag der er til reproduktion af de institutionelle logikker, hvilket dette speciale underbygger ved, at påvise en høj grad af handling ud fra, hvad informanterne finder meningsfuldt.

Det blev beskrevet i Kapitel 1, at der i samfundet findes en udfordring i form af et technology-push og et demand-pull mellem behovet for teknologisk innovation og kravet om mere effektivitet for færre penge. Fundene i dette speciale viser, at der ved en ambidekstral opdeling, der forsøger at imødekomme både ”skub” og ”træk”, opstår nogle følgevirkninger, der i særdeleshed viser sig, når teknologier skal overgå fra pilot til drift. Her finder specialet, at de væsentligste faktorer er de institutionelle logikker, der bl.a. kan antages at fremkomme gennem den ambidekstrale struktur. Disse logikker kræver en høj grad af forventningsafstemning, og tilføjer dermed flere overvejelser om udvidelse af teorien om ambidekstrale organisationer. Her findes det, at *eksplorative* og *eksplorative* enheder i høj grad bør stille efter et samarbejde om forventningsafstemning mellem de roller, der ligger i adskillelse af udvikling og drift. Der har hidtil i litteraturen været fokus på, hvordan balancen bør være mellem udvikling og effektivisering, bl.a. skrev March: ”*Organizations*

*persistently fail to maintain an effective balance between the two*” (James G. March, 1991, s. 433). Dette speciale indikerer, at denne udfordring skal udvides til også at omhandle, hvordan det udviklede bliver forankret i driften. Her findes, at et redskab kan være forståelse af, hvordan ambidekstral organisering kan medføre bestemte logikker, der kan skabe et formålsorienteret tunnelsyn. Balancen mellem udvikling og effektivitet kan også forstås som en ressourcemæssige og strukturel tanke om effektivitet, der ses flere steder i litteraturen om ambidekstralitet. Dette speciale tilføjer et individperspektiv, der udbygger med et kognitions- og kulturperspektiv på den ambidekstrale organisering.

### 5.3 anbefalinger til praksis

Det er valgt at lave en række anbefalinger til praksis. Disse opstilles i punktform og er konstrueret ud fra analysens fund og ovenstående diskussions pointer.

- Den ambidekstrale organisering bør have et tæt samarbejde med fokus på forventningsafstemning og samarbejdsaftaler med fuld transparens.
- Ved teknologiers overgang til drift bør denne ske med et overlappende tidsrum og ansvar mellem den udviklende- og den driftsansvarlige enhed.
- Ved udviklingen og implementeringen af teknologier i driften bør der være et stort fokus på, at institutionelle logikker synliggøres og anvendes proaktivt i processen.
- Ved udviklingen og implementeringen af teknologier i driften bør der være fokus på den modtagende enheds behov for understøttelse og ekspertviden.
- Ved anvendelse af styregrupper til udvikling og implementering af teknologier bør der være fokus på at anvende metoder til meningsfuld inklusion og forventningsafstemning.
- Ved udviklingen og implementeringen af teknologier i driften bør der afsættes ressourcer på tværs af de to enheder til at skabe en stærkt understøttet implementering.
- Ved udviklingen og implementeringen af teknologier i driften bør oplæring, undervisning og klargøring af organisationen foregå sideløbende med udviklingen.

- Ved udviklingen og implementeringen af teknologier i driften bør der fokuseres på succesfuldt at implementere teknologien efter korrekt målgruppe og afprøve i en lille skala og siden opskalere til flere områder.

## 5.4 Specialets forklaringskraft og rækkevidde

Specialet er baseret på en grundlæggende antagelse om, at institutionelle logikker har betydning for teknologiers overgang til drift. Ligeledes findes en fundamental antagelse at være, at de institutionelle logikker er formet af den organisatoriske struktur, her ambidekstralitet.

Gennem analysen af det empiriske materiale fremkommer, at disse antagelser findes hensigtsmæssige. Der findes forskellige logikker mellem de to enheder, der viser sig at have rødder i både den ambidekstrale struktur, enhedens kultur og praksis, og dermed de institutionelle logikker, og implementering af teknologisk innovation i driften. Da specialet er baseret på et single indlejret case-design, kan forklaringskraften i udgangspunktet begrænses til denne kontekst. Det findes dog, at den analytiske generaliserbarhed tillader, at det antages, at der også forefindes institutionelle logikker, i andre lignende kontekster med ambidekstralt strukturerede offentlige organisationer. Disse logikker vil kunne defineres ud fra den enkelte kontekst og anvendes som redskab til at forstå og forbedre processer med teknologiers overgang fra pilot til drift. Dette understøttes også af, at TIM er en kritisk case. De fundene institutionelle logikker vil næppe være de samme, som i dette speciale, men kan forventes at have samme natur som flere af dem.

Det vurderes derfor også, at institutionelle logikker som analytisk fortolkningsredskab til forståelse af organisatorisk kompleksitet kan anvendes i lignende tilfælde. Det vurderes ligeledes, at den producerede viden om forskellige institutionelle logikkers betydning for overgangen fra pilot til drift, kan være gyldig viden for aktører, der arbejder med udvikling og implementering af teknologi i ambidekstrale offentlige organisationer.

## 5.5 Overvejelser om metode- og teorivalg

I henhold til diskussion af metodevalg findes det, at institutionelle logikker ikke lader sig afsløre gennem kvantitative undersøgelsesmetode, som beskrevet i Kapitel 3. Ligeledes findes det hensigtsmæssigt at anvende interviews til afdækning af de institutionelle logikker, da disse i høj grad afsløres gennem fortolkning af narrativer. Dette kunne have været suppleret med observationer af møder, arbejdsmetoder og dialoger i de to enheder. Dette findes at have været gjort i et mindre omfang grundet min daglige gang i organisationen gennem 2,5 år, hvilket har bevirket, at jeg til tider har kunne observere og være ”fluen på væggen” i forbindelse med samtaler om TIM. At have været til stede under styregruppemøderne findes at kunne styrke det empiriske grundlag.

Der er lavet interviews på to forskellige tidspunkter i overgangen fra pilot til drift, hvorfor der sikres et længere perspektiv, der kan give et mere nuanceret billede af de institutionelle logikker og deres udvikling. Det har ikke været målet med specialet at undersøge forandringen af logikker over tid, men det findes at være en styrke for fortolkningen af dem. Det findes dog mindre hensigtsmæssigt, at det ikke har været den samme interviewguide i de to interviewrunder, og at der har været interviews med nogle af de samme informanter over begge omgange, hvilket kan have medført, at informanterne kan have haft en forudindtægtethed i forhold til de spørgsmål, som de har fået.

I forbindelse med valget af informanter afslørede analysen også, at driftsenheden ikke ser sig selv som en del af driften. Det er valgt at anvende styregruppemedlemmerne, og i særdeleshed nøgleaktørerne i denne, som informanter. Dette er valgt på baggrund af, at der er her de institutionelle logikker må antages at være mest prominente, da det er de aktører, der er ”nærmest” overgangen fra pilot til drift. Det vurderes, at interviews med den borgernære del af driften kunne have suppleret viden om de institutionelle logikker og have bidraget til en bedre forståelse af, hvordan driftsenhedens logikker manifesteres i praksis. Generelt ville det være at foretrække med et større empirisk grundlag i den primære del, da dette kunne være med til at identificere og adskille institutionelle logikker fra personlige vaner og præferencer. Det vurderes dog, at informanterne funktionelt kan repræsentere de institutionelle logikker i organisationen. Dette vurderes ud fra, at individer

udmønter og reproducerer det fælles verdensbillede, der er indlejret i de institutionelle logikker (Riiskjær, 2014).

Valget af det teoretisk grundlag er faldet på institutionelle logikker grundet disses evne til at konsolidere forklaringen af, hvordan individer påvirker, og påvirkes af, teknologisk innovation. Denne gren af institutionalismen er den, der i videst udstrækning søger viden om, hvordan individer institutionaliserer og skaber mening, fremfor hvordan individer institutionaliseres. Dette gør institutionelle logikker til et forklaringsdygtigt valg i henhold til organisatoriske forandringer og implementering af teknologier, da forandringer fordrer reaktioner, der manifesteres i handling hos medarbejderne. I modsætning til at se på, hvordan individer homogeniseres over tid, så respekteres organisatoriske enheders heterogenitet, der kan skabe forståelse for, hvordan teknologiers skift mellem enheder kan påvirkes af konkurrerende eller sameksisterende logikker. Udfordringen ved anvendelsen af institutionelle logikker som analysegrundlag er, at der hurtigt bliver fokuseret på heterogeniteten og de dilemmaer, der opstår mellem forskellige logikker. Dette kan anses for at være både begrænsende og givende, da opgavens interesseområde ligger ved forskellene mellem logikker, og hvordan disse forskelle kan medføre komplikationer i teknologiers overgang fra pilot til drift. Dog kunne det have givet en mere nuanceret fortolkning af de institutionelle logikker, hvis der ikke havde været et nær så stort fokus på modpoler, men også på ligheder. Det vurderes dog, at et fokus på forskelle mellem enhederne har sin berettigelse, da dette synliggør de udfordringer, der opstår ved teknologiske projekters overgang til drift.

## 5.6 Fremtidig forskning

I specialet har fokus været på, hvordan institutionelle logikker kan have betydning for teknologiers overgang fra pilot til drift. Undersøgelsen af dette, har givet anledning til spørgsmål og overvejelser, der kan tjene kommende forskning i feltet.

I forhold til studier af teknologiers overgang fra pilot til drift findes det relevant fortsat at undersøge de sociale faktorer i lige så bredt omfang, som de teknologiske. Specialet giver anledning til overvejelser om, at den ambidekstrale



struktur, der skal fordre bedre og radikal udvikling, kan medføre et utilsigtet mellemrum, når teknologien skal skifte fra en del af organisationen til en anden. Der opfordres derfor til, at der forskes yderligere i, hvordan ambidekstral organisering kan medføre andre udfordringer, som dem fundet af Magnusson et al. (2020) og i dette speciale.

Det findes også relevant fremover at undersøge, hvordan de institutionelle logikker i organisationer har betydning for det intraorganisatoriske samarbejde ved teknologiers overgang til drift. Her findes det relevant at dykke ned i forskellige cases, undersøge multiple cases mellem organisationer og ligeledes at være nysgerrig på, hvordan roller og hierarkiet i den offentlige organisering spiller en rolle for de institutionelle logikker. Derudover finder specialet, at der er en høj grad af viden om organisationen og forskelle i dele af organisationer ud fra de institutionelle logikker. Denne viden kan anvendes til mere holistiske forståelser af det organisatoriske setup, hvor institutionelle logikker kan anvendes til studier af organisationers nuværende tilstand med det formål at forstå, hvordan forandringer kan skabes.

## Kapitel 6 – Konklusion

Dette speciale har haft til formål at undersøge følgende problemformulering:

*Hvordan kan institutionelle logikker fortolkes i udviklings- og driftsenheder i ambidekstrale offentlige organisationer, hvordan kan disse have betydning for teknologisk innovations overgang fra pilot til drift og hvordan kan denne viden understøtte fremtidige processer?*

For at besvare problemformuleringen anvendtes institutionelle logikker som fortolkningsramme. Designet for specialet er et interpretivt indlejret single case-design, der har fire semistrukturerede interviews som primær empiri. Den undersøgte case er Totalløsning til Intelligent Medicinhåndtering (TIM), der er et velfærdsteknologisk projekt, der er ved at overgår fra pilot til drift i Senior & Omsorg i Aalborg Kommune. Yderligere er der trukket på erfaringer og interviews fra min praktikrapport, der blev lavet i efteråret 2021 i samme organisation.

For at overskueliggøre og strukturere specialet anvendtes tre underspørgsmål, der nedenfor besvares og konkluderes på.

*Hvad forstås ved institutionelle logikker og hvordan kan disse bruges som fortolkningsramme?*

Institutionelle logikker forstås som socialt konstruerede kulturelle symboler, historiske mønstre, handlinger, antagelser, værdier og overbevisninger, der skabes og genskabes af individer, der skaber mening og organiserer arbejdslivet, der anerkender heterogenitet i og mellem organisationer. Disse kan anvendes som analyseramme gennem kontekstuel operationalisering og kvalitative metoder, hvor definitionen af institutionelle logikker skaber fokus for fortolkning af det empiriske materiale.

*Hvordan kan denne forståelsesramme appliceres i praksis, og hvilke indsigter kan den give?*

Det fortolkes ud fra det empiriske grundlag, at der nævneværdigt er seks forskellige logikker, der vurderes at have betydelig indflydelse på TIM's

overgang fra pilot til drift. Disse er: (1) ambidekstral logik, (2) formålslogik, (3) forandringslogik, (4) styregruppelogik, (5) ressourcelogik og (6) læringslogik.

Det findes, at der i udviklingsenheden er et fokus på udvikling af teknologien/artefaktet i både den ambidekstrale logik, forandringslogikken og ressourcelogikken. For styregruppelogikken og læringslogikken findes i udviklingsenheden at have et primært fokus på styregruppen som informationskanal ud i organisationen, og at oplæring bør ske gennem ønske fra driften.

Formålslogikken findes at være i overensstemmelse med evalueringernes formålsbeskrivelse, dog med en forskel i driftsenheden, der tilføjer formål i forbindelse med arbejdsmiljøet for medarbejderne. Driftsenheden har endvidere generelt organisationscentrerede logikker. Deres forandringslogik, ressourcelogik, styregruppelogik og læringslogik er primært fokuseret med driftens udførende led, det organisatoriske samarbejde og forudsætninger.

Det konkluderes derfor, at udviklingsenheden har mere technology-push-orienterede institutionelle logikker, og driftsenheden har mere demand-pull-orienterede institutionelle logikker.

*Hvordan kan de empiriske fund beskrive forholdene mellem de to enheder, når teknologisk innovation skal gå fra pilot til drift, og hvordan kan denne viden anvendes til forbedring af fremtidige projekter?*

Disse forskelle i institutionelle logikker kan have påvirket TIM's overgang fra pilot til drift, ved at de har en lav grad af kompatibilitet og en moderat grad af centralisering, hvilket har været medvirkende til organisatorisk konkurrence mellem logikkerne, der findes at have hæmmet samarbejdet og prioritering af fælles mål.

Det anbefales derfor at understøtte fremtidige projekter gennem denne viden, ved at bygge bro mellem de to logikker, forstå enhedernes forskelligheder i disse og anvende det proaktivt til forventningsafstemning.

---

## Litteratur

- Aaen, J., & Nielsen, J. A. (2021). Lost in the diffusion chasm: Lessons learned from a failed robot project in the public sector. *Information Polity*, 27(1), 3–20.
- Aaen, J., Nielsen, J. A., & Elmeholdt, K. T. (2018). 10 år med velfærdsteknologi: Strategi og praksis. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 33(3), 236–259.
- Aalborg Kommune. (2022). *Aalborg Kommune - Forvaltninger*. <https://www.aalborg.dk/nyheder/alle-nyheder/2022/01/nye-forvaltninger-i-aalborg-kommune-1-januar-2022>
- Andersen, L. B., Hansen, K. M., & Klemmensen, R. (2012). *Metoder i statskundskab* (2. udgave). Hans Reitzels Forlag.
- Antoft, R. H., & Salomonsen, H. (2007). Det kvalitative casestudium: introduktion til en forskningsstrategi. I *Håndværk og horisonter: Traditioner og nytænkning i kvalitativ metode* (1. Udgave, s. 29–58). Syddansk Universitetsforlag.
- Archibugi, D. (2017). Blade Runner economics: Will innovation lead the economic recovery? *Research Policy*, 46(3), 535–543.
- Ashworth, R. E., McDermott, A. M., & Currie, G. (2019). Theorizing from Qualitative Research in Public Administration: Plurality through a Combination of Rigor and Richness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(2), 318–333.
- Beedholm, K., Andersen, L. M., & Lomborg, K. (2017). Patientinvolvering og institutionelle logikker– implementerings-processer i praksis. *Klinisk Sygepleje*, 31(3), 178–193.
- Benbunan-Fich, R., Desouza, K. C., & Andersen, K. N. (2020). IT-enabled innovation in the public sector: introduction to the special issue. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 323–328.
- Besharov, M., & Smith, W. (2014). Multiple Institutional Logics In Organizations: Explaining Their Varied Nature And Implications. *The Academy of Management Review*, 39(3), 364–381.
- Blaikie, N. (2018). Confounding issues related to determining sample size in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 21(5), 635–641.
- Brinkmann, S., & Tangaard, L. (2015). *Kvalitative metoder - en grundbog* (2. Udgave). Hans Reitzels Forlag.

- 
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning. *Learning Organization*, 26(4), 337–351.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5. Udgave). Oxford University Press.
- Chapin, F. S. (1928). *Cultural change*. Century: New York.
- Christensen, T., & Lægread, P. (2011). Complexity and Hybrid Public Administration-Theoretical and Empirical Challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407–423.
- Czarniawska, B. (1997). Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity. *Contemporary Sociology*, 27(3), 262.
- Dahler-Larsen, P. (2010). Displays. I L. Bøgh Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen (Red.), *Metoder i statskundskab* (2. udgave). Hans Reitzel Forlag.
- Dawson, G. S., Denford, J. S., Williams, C. K., Preston, D., & Desouza, K. C. (2016). An examination of effective IT governance in the public sector using the legal view of agency theory. *Journal of Management Information Systems*, 33(4), 1180–1208.
- De Vaus, D. (2001). *Research Design in Social Research* (1. Udgave). Sage Publication Limited.
- Digitaliseringspartnerskabet. (2021). *Visioner og anbefalinger til Danmark som et digitalt foregangsland*.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147.
- Dobson, J., & Nicholson, B. (2018). Exploring the Dialectics Underlying Institutionalization of IT Artifacts. *Journal of the Association for Information Systems*, 18(12), 848–871.
- Dodson, L. L., Sterling, S. R., & Bennett, J. K. (2012). Considering failure. *Proceedings of the Fifth International Conference on Information and Communication Technologies and Development*, 56.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2014). *Organisation og Organisering* (1. Udgave). Akademisk Forlag Business.
- Ertner, M. (2018). Enchanting, Evoking, and Affecting: The Invisible Work of Technology Implementation in Homecare. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(Special Issue 5), 33–47.
- Flyvbjerg, B. (2015). Fem misforståelser om casestudiet. I S. Brinkmann & L. Tangaard (Red.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (2. Udgave, s. 497–520).
-

---

Hans Reitzels Forlag.

- FOA & KL. (2017). *Rekrutteringsudfordringer for social og sundhedspersonale i kommunerne*. [https://www.foa.dk/~media/faelles/pdf/rapporter-undersogelser/2018/rekrutteringsudfordringer\\_for\\_social\\_og\\_sundhedspersonale\\_i\\_kommunerne\\_pdf.pdf](https://www.foa.dk/~media/faelles/pdf/rapporter-undersogelser/2018/rekrutteringsudfordringer_for_social_og_sundhedspersonale_i_kommunerne_pdf.pdf)
- Fonseca, C. (2010). The Digital Divide and the Cognitive Divide: Reflections on the Challenge of Human Development in the Digital Age. *Information Technologies & International Development*, 6(SE).
- Frennert, S. (2020). Approaches to welfare technology in municipal eldercare. *Journal of Technology in Human Services*, 38(3), 226–246.
- Friedland, R., & Alford, R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. I W. Powell & P. DiMaggio (Red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s. 232–263). University of Chicago Press.
- Gieske, H., Duijn, M., & van Buuren, A. (2020). Ambidextrous practices in public service organizations: innovation and optimization tensions in Dutch water authorities. *Public Management Review*, 22(3), 341–363.
- Goodrick, E., & Reay, T. (2011). Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. I *Work and Occupations* (Bd. 38, Nummer 3).
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, 82(4), 581–629.
- Harrits, G. S., Pedersen, S. P., & Halkier, B. (2012). Indsamling af interviewdata. I L. Bøgh Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen (Red.), *Metoder i statskundskab* (2. udgave, s. 144–172). Hans Reitzels Forlag.
- Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2000). The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies. *Organization Studies*, 21(4), 697–720.
- Haveman, H. A., & Rao, H. (2006). The Evolution of Thrifts. *The American Behavioral Scientist*, 49(7), 974–986.
- Hjørring Kommune. (2022). *NOPII Flow-diagram*.
- Hodgson, G. M. (2015). On defining institutions: Rules versus equilibria. *Journal of Institutional Economics*, 11(3), 497–505.
- Holm, A. B. (2018). *Philosophy of Science*. Samfundslitteratur.
- Karpatschhof, B. (2015). Den kvalitative undersøgelsesforms særlige kvaliteter. I S. Brinkmann & L. Tangaard (Red.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (2.

- udgave, s. 443–462). Hans Reitzels Forlag.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (1. udgave, s. 243–275). SAGE Publications Ltd.
- Kristensen, C. J. (2007). Interviews med enkeltpersoner. I L. Fuglsang, P. Hagedorn-Rasmussen, & P. B. Olsen (Red.), *Teknikker i samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview - introduktion til et håndværk* (2. udgave). Hans Reitzels Forlag.
- Lounsbury, M., & Boxenbaum, E. (2013). Institutional Logics in Action. I *Research in the Sociology of Organizations* (Bd. 39). Emerald Group Publishing Limited.
- Magnusson, J., Koutsikouri, D., & Päiväranta, T. (2020). Efficiency creep and shadow innovation: enacting ambidextrous IT Governance in the public sector. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 329–349.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- March, James G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning Author ( s ): James G . March Published by : INFORMS Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/2634940> REFERENCES Linked references are available on JSTOR for this article : You may need to log in to. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Maxwell, J. A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. I A. M. Huberman & M. B. Miles (Red.), *The qualitative researcher's companion* (s. 37–64). Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Murray, F. (2010). The Oncomouse That Roared: Hybrid Exchange Strategies as a Source of Distinction at the Boundary of Overlapping Institutions. *American Journal of Sociology*, 116(2).
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). *The Ambidextrous Organization*. Harvard Business Review.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.

- 
- Olsen, P. B., & Pedersen, K. (2015). *Problemorienteret projektarbejde* (4. udgave). Samfundslitteratur.
- Orlikowski, W. J., & Barley, S. R. (2001). Technology and institutions: What can research on information technology and research on organizations learn from each other? *MIS Quarterly*, 25(2), 145–165.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Etienne, F., & Smith, A. (2020). *The Invincible Company*. Wiley.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. I. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 63.
- Plimmer, G., Bryson, J., & Teo, S. T. T. (2017). Opening the black box: The mediating roles of organisational systems and ambidexterity in the HRM-performance link in public sector organisations. *Personnel Review*, 46(7), 1434–1451.
- Pries-Heje, J., & Fleron, B. (2021). *Implementering af store IT-projekter i det offentlige: Hvad kan man gøre for at få succes?* ING/DIGITECH. <https://pro.ing.dk/digitech/holdning/implementering-af-store-it-projekter-i-det-offentlige-hvad-kan-man-goere-faa>
- Riis, O. (2005). Hvordan kan man interviewe? I *Samfundsvidenskab i praksis - introduktion til anvendt metode* (s. 99–120). Hans Reitzels Forlag.
- Riiskjær, E. (2014). *Patienten som partner - En nødvendig idé med ringe plads*. Syddansk Universitetsforlag.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. J., & Caronna, C. A. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care* (1. udgave). University of Chicago Press.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2010). Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. *Økonomi og Politik*, 83(1), 22–33.
- Thomson, S. B. (2016). *Qualitative Research : Validity. September*.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (1. udgave, s. 99–128).
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2015). The Institutional Logics Perspective. I *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences* (s. 1–
-



22). Wiley.

- Thorup, M. L. K. (2017). *Hybride organiseringer i danske kommuner - PhD-afhandling* (Nummer 0909). Roskilde Universitet.
- Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 22(1), 60–80.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1331–1366.
- Vestergaard, A. (2017). *Debat: Sundhedsplatformen er sundhedsvæsenets IC4-tog*. Altinget.dk. <https://www.altinget.dk/artikel/direktoer-for-patientforeningen-erkend-fejlen-og-drop-sundhedsplatformen>
- Videnscentret Bolius. (2021). *Her er de største og mindste kommuner i Danmark*. <https://www.bolius.dk/her-er-de-stoerste-og-mindste-kommuner-i-danmark-40500>
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: Nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4(2), 74–81.
- White, H. (1992). *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action*. Princeton University Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research - Design and Methods* (3. Udgave). Sage Publication.
- Zander, V., Gustafsson, C., Landerdahl Stridsberg, S., & Borg, J. (2021). Implementation of welfare technology: a systematic review of barriers and facilitators. *Disability and Rehabilitation: Assistive Technology*, 0(0), 1–16.

## Bilag 1 – Interviewguide

Tema	Spørgsmål
<p><b>Baggrundsspørgsmål</b></p> <p>Informantens baggrund og baggrunden for informantens relevans</p>	<p>Hvad er din stilling og hvor længe har du været i SOM?</p> <p>Hvad er din rolle i TIM-projektet?</p> <p>Hvor længe har du været involveret i projektet?</p>
<p><b>Forståelse af processen med TIM til afdækning af institutionelle logikker</b></p> <p>Umiddelbare spørgsmål med henblik på at afdække institutionelle logikker i forhold til TIM's overgang til drift.</p> <p>Der følges op med uddybende spørgsmål, der kan afdække årsager til handlinger.</p>	<p>Hvordan er TIM's overgang fra pilot til drift organiseret?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorfor?</li> </ul> <p>Hvad er målet med TIM's overgang til drift?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorfor?</li> </ul> <p>Hvad er rolle og arbejdsdelingen mellem KIE og ÆS i projektet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorfor?</li> <li>• Hvordan har det været i overgangen til drift?</li> </ul> <p>Hvad har fungeret godt i samarbejdet om overgangen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad tror du er årsagen til dette?</li> </ul> <p>Hvad har været udfordrende?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad tror du er årsagen til dette?</li> <li>• Hvad har det betydet for set fra din stol?</li> <li>• Hvordan tror du sådanne udfordringer kan overkommes?</li> </ul> <p>Har du oplevet, at der har været forskellige forståelser af og i projektet-TIM?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke?</li> </ul> <p>Hvad betyder det for projektet og overgangen til drift?</p> <p>Hvordan mener du, at overgangen til drift bedst laves?</p>
<p><b>Spørgsmål afledt af praktikopgave og daglig gang</b></p> <p>Formålet er at afdække de facetter fra praktikopgaven og den daglige gang, der måtte være relevant for de institutionelle logikker</p>	<p>Adskiller TIM sig fra andre innovationsprojekter?</p> <p>Hvad er formålet med styregruppen for TIM?</p> <p>Hvordan vidste I, hvornår TIM var klar til drift?</p>
<p><b>Afrunding</b></p> <p>Der søges evt. oversete pointer, som informanten sidder inde med</p>	<p>Er der noget du gerne vil uddybe mere eller evt. noget du vil kommentere på?</p>

## **Bilag 2 – Evaluering af Alexandrainstituttet**

Bilag 2 er vedhæftet opgaven i Digital Eksamen, som enkeltstående PDF-fil.

## **Bilag 3 – Evaluering af LSI**

Bilag 3 er vedhæftet opgaven i Digital Eksamen, som enkeltstående PDF-fil.

## **Bilag 4 – Slutevaluering af Alexandrainstituttet**

Bilag 4 er vedhæftet opgaven i Digital Eksamen, som enkeltstående PDF-fil.