



AALBORG UNIVERSITET
KØBENHAVN

Aalborg Universitet København

A. C. Meyers Vænge 15

2450 København SV

Danmark

Studenterrapport

Uddannelse:

Ledelse og Informatik i Byggeriet

Semester:

4. Semester

Titel på projekt:

Transformationen fra en analog- til en digital
dokumentationshåndteringsproces.

Projektperiode:

1. september 2023 – 11. januar 2024

Vejleder:

Stefan Christoffer Gottlieb

Medlemmer:

Sebastian Ibsen

Antal normalsider:

Antal tegn: 120.546

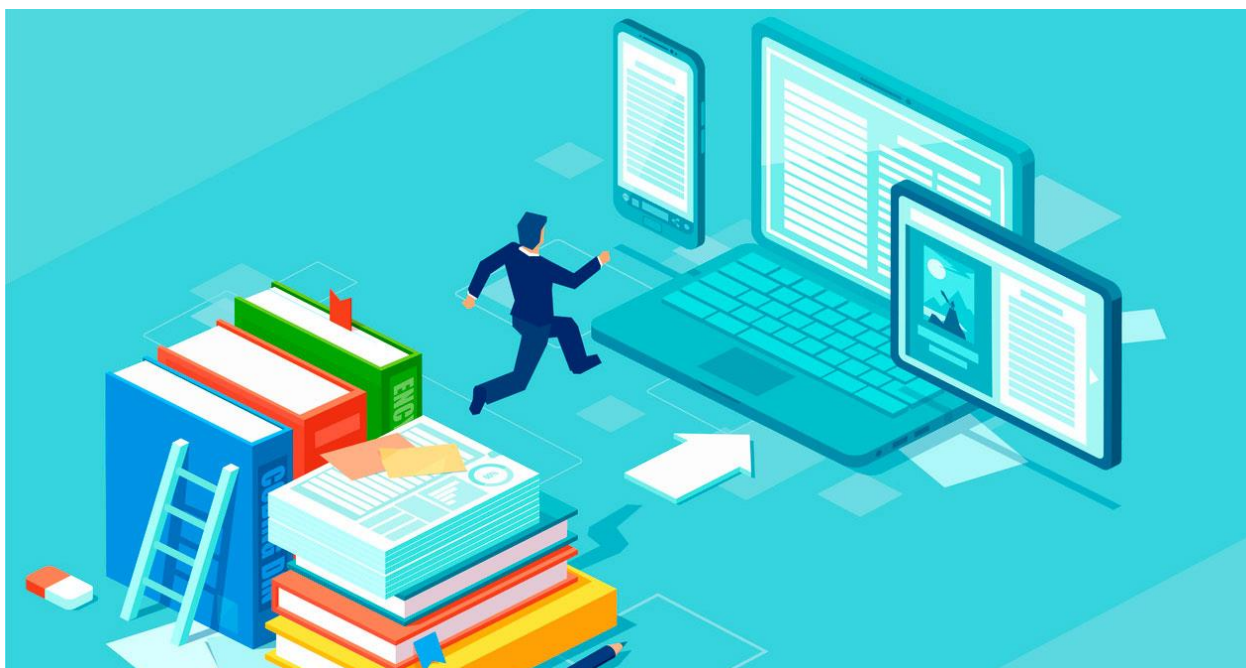
Antal sider: 50

Afleveringsdato:

11. januar 2024

Resumé:

This report aims to shed light on Otis' previous attempt to implement digital tools for project managers, exploring what went wrong in this process and what they can do moving forward. Two theoretical frameworks, change management and actor-network theory, will be utilized to support the investigation. The empirical findings are derived from interviews with respondents from Otis, which include two project managers and an actor from the IT department, as well as an observation at one of their construction sites. The selection of respondents is based on their knowledge of the case and their theoretical relevance. The implementation of digital documentation tools at Otis poses significant challenges. The transition from analog to digital documentation management in the field has failed, resulting in inefficiency and environmental impacts. The analysis of the implementation process identifies political, learning, and symbolic challenges. The leadership's top-down approach and lack of flexibility have led to an impractical structure. Learning processes are neglected, and the absence of local participation contributes to resistance. Symbolic processes uphold traditional methods, creating cultural differences and acting as barriers. Key actors in the digitization process have different perspectives, with leadership representing conservatism. Implementation attempts have revealed managerial errors, and improvements are recommended. Previous attempts lack definition, and a new approach combines learning, policy, and symbolism to create a transparent organization. Otis' complex organizational dynamics, hierarchy, and economic focus pose barriers to change. Striking a balance between preserving identity and openness to innovation is crucial for a successful change process.



Transformationen fra en analog- til en digital dokumenthåndteringsproces

KANDIDATAFHANDLING

SEBASTIAN IBSEN

Forord

Denne rapport er et kandidatspeciale for 4. semester på uddannelsen "Ledelse og Informatik i Byggeriet" (Cand.Tech.) på Aalborg Universitet i København. Specialet er skrevet fra d. 1. september 2023 til 11. januar 2024 af Sebastian Ring Ibsen. Specialet omhandler Otis transformationsforsøg fra en analog proces til en digital proces, for projektlederne i organisationen som gør brug af analoge processer til dokumenthåndtering og gerne vil gøre brug af tablets på sigt. Specialet vil derfor først og fremmest analysere påvirkningen denne proces har på en stor international virksomhed og hvilke udfordringer forandringen er med til at skabe internt i organisationen. Specialet forsøger også at undersøge mulige løsninger der kan skabes ved brug af teoretiske rammer inde for forandringsledelse og aktørnetværksteori. Projektets målgruppe er personer med interesse for forandringer, som skabes via transformationen digitaliseringen skaber.

En stor tak skal lyde til Otis Danmark for at udbyde casen og for at deltage i interviews og mig give mulighed for at deltage i inspektioner på metrolinjens nye strækning, som de er elevator og rulletrappe leverandører på. Tak skal der lyde til respondenterne i virksomheden for at stille op til interviews. En stor tak til min vejleder Stefan Christoffer Gottlieb, Ph.d., Forskningsgruppeleder, for sparring gennem specialet, samt at have været med til at bidrage med en god og relevant vejledning.

Indholdsfortegnelse

Forord.....	2
Problemfelt	5
Digitaliseringen skaber forandring i erhvervslivet	5
Konstant i forandring.....	7
Otis transformation fra en analog- til en digital proces	8
Problemformulering.....	9
Den teoretiske ramme	10
Forandringsledelse	10
Politiske perspektiver	11
Læringsorienterede perspektiver	11
Symbolske perspektiver	11
Konceptet	12
Konteksten	13
Aktører	13
Kamps fasemodel	15
Aktørnetværksteori	16
Translationsprocessen	17
Problematisering	17
Obligatory passage point - OPP.....	17
Interessement	18
Enrolment.....	18
Mobilisering	19
Forræderi	19
Metode.....	20
Valg af case som metode	20
Interviews og feltstudie som metode	21
Casebeskrivelse	23
Analyse	24
Redegørelse af forrige implementeringsforsøg af tablets til projektlederne.....	25
Delkonklusion.....	27
Forandringsperspektiver i forrige implementering.....	28
Politiske processer.....	28

Læringsprocesser	29
Symboliske processer	30
Delkonklusion.....	31
Konceptet, konteksten og aktører.....	33
Delkonklusion.....	42
Diskussion	45
Projektleder 1.....	48
Projektleder 2.....	48
IT-afdeling.....	49
Ledelse	49
Projektleder 1.....	49
Projektleder 2.....	50
IT-afdelingen.....	50
Ledelsen	50
Konklusion.....	55
Bilag.....	57
Litteraturliste.....	60

Problemfelt

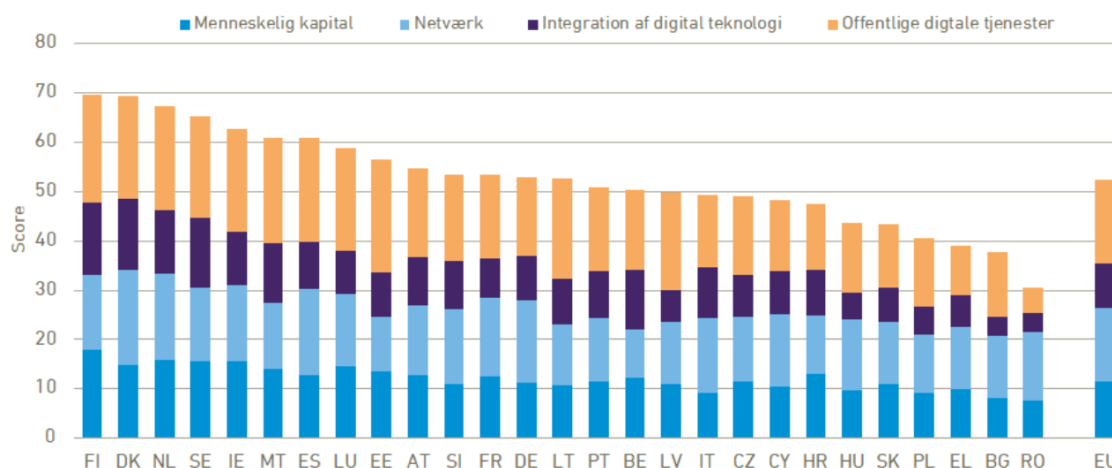
Dette kapitel vil have til formål at beskrive nødvendigheden for organisationer i at være agile, ift. at kunne være omstillingsparate for nye udfordringer samt problematikker organisationen kan stå over for. Beskrivelsen vil omhandle erhvervslivets nødvendige omstilling af udviklingen af digitaliseringen i virksomhederne og vigtigheden i at følge med i transformationen. Derefter vil der blive beskrevet virksomhedernes situation i at være i konstant forandring og hvordan digitaliseringen er skyld i dette. Til sidst vil der være en konkretisering som vil lede videre til problemformuleringen og med udførte underspørgsmål.

Digitaliseringen skaber forandring i erhvervslivet

Fra arkiver fyldt med papirer og faste telefonlinjer til skybaserede systemer og smartphones - udviklingen fra analoge arbejdsprocesser til digitale har forvandlet vores måde at arbejde på. Den digitale æra har givet os hurtig adgang til information, automatisering af opgaver og global kommunikation med kun et klik.

I Danmark har vi også taget digitaliseringen til os og dette kan ses på flere parametre. Digital Economy Society Index (DESI), har til formål at støtte den digitale transformation i Europa, og har ud fra fire parametre, som er menneskelig kapital, netværk, integration af digital teknologi og offentlige, digitale tjenester, kommet frem til at Danmark ligger nummer to i Europa (Statistik, 2023). Nedenfor vises der et søjlediagram som viser Danmarks placering i Europa i forhold til digitalisering, udarbejdet af DESI:

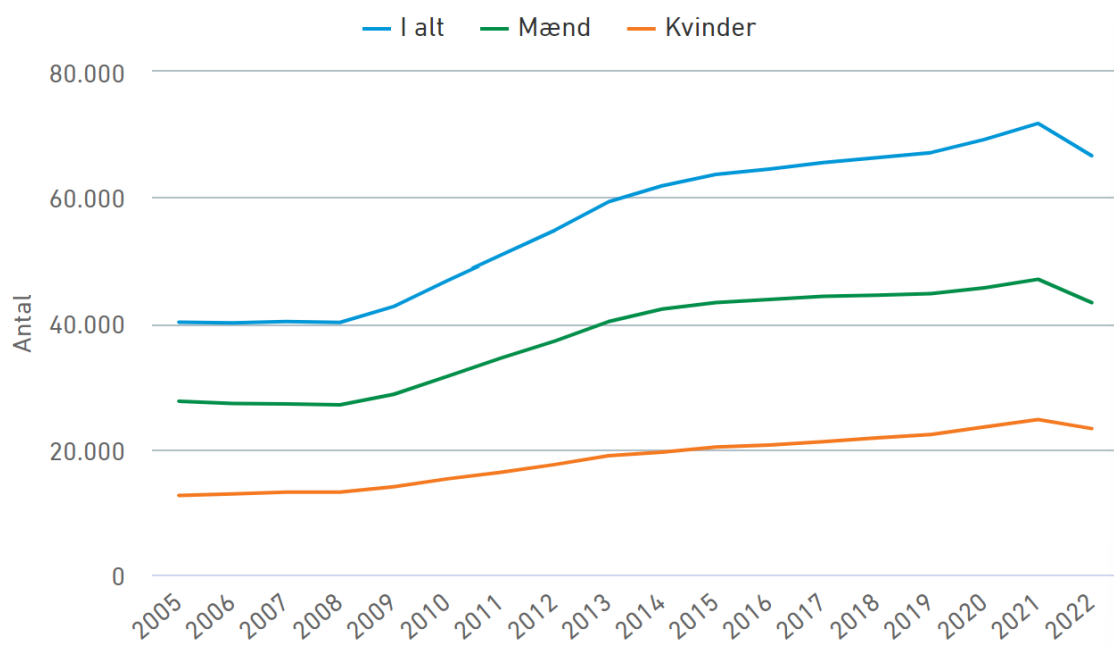
Digital Economy and Society Index (DESI) 2022



Figur 1 - Niveau af digitalisering i forskellige lande (Statistik, 2023)

Der kan være flere årsager til at Danmark er så langt fremme med digitalisering, som f.eks. danske studerende, som er i gang med en STEM-uddannelse. Stem er en betegnelse for uddannelser hvor fagområder der i høj grad er med til at bidrage til den teknologiske og digitale udvikling. Det er uddannelser inde for naturvidenskab, teknologi, ingeniørvidenskab og matematik (Statistik, 2023). Der blev målt i 2022 at 26 procent af studerende var i gang med en STEM-uddannelse og dette vises på grafen nedenfor:

Studerende på videregående STEM-uddannelser pr. 30. september



Figur 2 - Danske studerende på videregående STEM-uddannelser (Statistik, 2023)

Digitaliseringen har haft en dybtgående indvirkning på erhvervslivet både nationalt og internationalt og har ændret måden, virksomheder opererer på. Denne udvikling har været præget af teknologiske fremskridt, der har gjort det muligt for virksomheder at omstrukturere deres processer, kommunikation og beslutningstagning.

Digitaliseringen har forbedret effektivitet og produktivitet ved at automatisere rutinemæssige opgaver, hvilket har frigjort tid og ressourcer til mere værdiskabende aktiviteter. Dette har ført til øget produktivitet på både nationalt og internationalt plan (Gerstrand, 2023). Derudover har digitaliseringen bidraget til

globalisering ved at forbinde virksomheder på tværs af nationale grænser. Internationale forsyningskæder, globale markeder og fjernarbejde er blevet mere tilgængelige takket være digital teknologi.

Samtidig med de mange fordele ved digitaliseringen er det vigtigt at forstå dens etiske aspekter. Virksomheder skal tage ansvar for de data, de indsamler og behandler, og beskytte kunders personlige oplysninger. Dette indebærer overholdelse af regler og reguleringer som GDPR (General Data Protection Regulation) i EU og andre lignende love globalt.

Digitaliseringen er en stor faktor i nutidens transformation i erhvervslivet og det er en faktor som organisationer skal tage hånd om. Virksomheder er derfor nødsaget til at hoppe med på bølgen for digitaliseringen, da der findes flere eksempler som viser, at det kan have katastrofale konsekvenser for virksomheden. Et eksempel på manglende tilpasning til forandring findes i historien om Nokia. Nokia, en gang en dominerende kraft inden for mobiltelefonindustrien, overså den hastige udvikling inden for smartphones. De undervurderede forandringen i forbrugernes præferencer og teknologiske tendenser. Resultatet var, at Nokia ikke formåede at tilpasse sig det nye marked for smartphones i tide. De mistede deres førerposition og blev udkonkurreret af konkurrenter, der bedre forstod og tilpassede sig forandringerne.

Virksomheder skal derfor være klar på forandringer når nye tiltag kommer til markedet. Det er dog ikke så simpelt som det lyder, når man snakker om at ændre en organisation fra deres nuværende position, til en fremtidigt ønsket placering. Der er derfor blevet udarbejdet flere modeller, teorier eller værktøjer til at kunne tage hånd om disse. Det er her forandringsledelse kommer ind i billedet.

Konstant i forandring

Organisationer er i konstant forandring grundet f.eks. teknologiens udvikling, tiderne skifter og brancher flytter sig. Virksomheder bliver derfor nødt til at tilpasse sig mere end nogensinde. Det er derfor ledelsen i organisationen som har til opgave at føre virksomheden og de ansatte gennem forandringen bedst muligt. Der er blevet lavet adskillelige forandringsmodeller fra diverse forskere, som alle har til formål at kunne guide organisationen fra A til B gennem forandringen. Når nødvendigheden af en organisatorisk forandring manifesterer sig klart, kræver det, at organisationen træffer beslutninger om den mest hensigtsmæssige metode til at omsætte denne forandring til virkelighed. At improvisere og håbe på det bedste indebærer en betydelig risiko, idet mange forandringsprojekter ender i fiasko og forskning viser, at 70% af organisatoriske forandringer ender med at fejler (Starostka, 2019). Derimod, hvis man anvender eksempler

på vellykkede forandringsinitiativer som grundlag for ens egen strategi, øges sandsynligheden for succes markant (Hicks, 2023).

Mennesker har en naturlig trang til stabilitet og tryghed, hvilket ofte kommer til udtryk i nostalgiske udsagn som "de gode gamle dage". Denne modvilje mod forandring er en dybt indlejret menneskelig egenskab, der har rødder i vores biologi og evolutionære historie. Stabilitet og forudsigelighed har traditionelt været vigtige for menneskers overlevelse og trivsel. I denne kontekst er det naturligt, at vi som individer og samfund søger at bevare det velkendte og det, der er kendt, og vi kan føle os utrygge ved det ukendte og forandringer, der truer vores komfortzone.

Dette modvillige forhold til forandring er tydeligt illustreret ved udtrykket "to be Kodaked" (Bindslev, 2017). Dette udtryk refererer til den skæbnesvangre skæbne, som virksomheden Kodak oplevede. Kodak, der engang var en af verdens førende producenter af fotografisk udstyr, undervurderede den teknologiske forandring inden for fotografi og digitalisering. De fejlede i at tilpasse sig det skiftende marked og blev udkonkurreret af nye teknologier og konkurrenter.

Dette eksempel fra erhvervslivet viser, hvordan modvilje mod forandring og manglende evne til at tilpasse sig teknologiske skift kan have alvorlige konsekvenser. Det understreger vigtigheden af at være opmærksom på og proaktivt håndtere forandringer, især i en tid præget af hurtig teknologisk udvikling og skiftende forbrugerbehov. Evnen til at forstå og omfavne forandring er afgørende for organisationers overlevelse og succes i det moderne erhvervsliv.

Otis transformation fra en analog- til en digital proces

En virksomhed som står over for nogle af disse forandringer, grundet digitalisering, er virksomheden Otis. Otis er en stor international virksomhed med hovedkontor i USA og befinder sig i 200 lande og har 70.000 ansatte. Afdelingen i Danmark efterspørger en digitalisering af projektledernes arbejdsproces, som omhandler der arbejde med dokumenthåndtering på deres byggepladser. Lige nu arbejder de i papirform og de vil derfor gerne have implementeret tablets til projektlederne, for at optimere denne proces. Otis DK har før prøvet at gøre noget med deres arbejdsproces, men grundet utilfredsstillende planlægning i forandringen, endte det i en fiasko som mange andre virksomheders forsøg på forandring uden en plan. Rapporten vil derfor undersøge hvad der gik galt i forrige forsøg på at implementere tablets og hvad Otis kan gøre for at det lykkes.

Problemformulering

I problemfeltet er der blevet defineret de ydre rammer for projektet, som skal lede op til specificeringen af hvad den reelle undersøgelse handler om. Der vil derfor blive udarbejdet en problemstilling i dette afsnit, samt underspørgsmål til at kunne svare på problemstillingen. Rapportens hovedspørgsmål er:

Hvordan påvirker implementeringen af digitale dokumentationsværktøjer en stor international virksomhed og hvilke udfordringer kan der opstå i denne transformationsproces?

For at kunne besvare opgavens hovedspørgsmål, er der blevet udarbejdet tre underspørgsmål, som har til formål at konkretisere undersøgelsen. Rapportens underspørgsmål er:

- 1. Hvordan forløb sidste forsøg på at implementere tablets til projektlederne?***
- 2. Hvilke forandringsperspektiver fandt sted i forrige implementeringsforsøg og hvilke blev der efterspurgt***
- 3. Hvad er konceptet, konteksten og hvilke aktører er inddraget, samt hvilke krav efterspørger projektlederne til konceptet?***

Den teoretiske ramme

I valget af forandringsledelse som hovedteori står vi over for en kompleks og mangefacetteret tilgang til at forstå, styre og implementere organisatoriske forandringer. For at opnå en dybere indsigt i forandringsprocesser og deres virkning, vil dette teoriafsnit fokusere på rapporten "Forandringsledelse, med koncepter som ledestjerne" (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005) og deres på tre centrale perspektiver inden for forandringsledelse: det symbolske, læringsorienterede og politiske perspektiv. Hvert af disse perspektiver tilbyder en unik forståelse af, hvordan forandringsprocesser kan udfolde sig og påvirke organisationen. Desuden vil jeg undersøge betydningen af konceptet, konteksten og de centrale aktører, der er involveret i forandringsprocesser (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005).

Kamps beskrivelse af en logisk fasemodel (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005) vil også blive beskrevet og hans syn på brugen af fasemodeller. Der vil derfor blive beskrevet de fire faser som er ide- og visionsfasen, kortlægnings- og designfasen, implementeringsfasen og driftsfasen. Fasemodellen fungerer som supplerende teori i diskussionen.

For at supplere forandringsledelsesteorien vil jeg trække på Callons begreb om "Obligatory Passage Point" (Callon, 1984). Dette begreb giver os en dybere forståelse af, hvordan aktører i et netværk samarbejder og forhandles for at opnå fælles mål.

Forandringsledelse

Hvis du er leder i en organisation, har du ikke mulighed for at undgå ordet forandring. Organisationer er i konstant forandring grundet tiltag som for eksempel nye teknologier, politiske ændringer, klimaændringer, epidemier og mange andre ting (Medarbejder- og kompetencestyrelsen, u.d.). Organisationer skal derfor være omstillingsparate når dette sker da alt ændrer sig fra dag til dag praksis, såsom ændringer i hvad der er til forkost, hvilket tøj der skal gås i, hvordan de ansatte skal transportere sig til og fra arbejde eller om vi arbejder på kontoret, byggepladsen eller hjemme. Forandringsledelse handler overordnet om at skulle lede en transformation fra en nuværende tilstand til en anden fremtidig ønsket position. Aktører har derfor til opgave at skulle understøtte forandringsprocessen i en organisation og være med til at skulle stå for styringen af teknologier, processer og mennesker (Medarbejder- og kompetencestyrelsen, u.d.).

I en organisatorisk kontekst præsenteres her forskellige perspektiver på forandringsprocesser, nemlig politiske, læringsorienterede og symbolske perspektiver, som er grundlæggende forståelsesrammer for håndtering af forandringer (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Der vil også blive beskrevet om

konceptet, konteksten og aktørerne og deres påvirkning og betydning på processen (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005)

Politiske perspektiver

Inden for politiske perspektiver på forandringsprocesser anses beslutningstagning typisk som en top-down proces, hvor forandringsbeslutninger normalt træffes af ledelsen (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). En gruppe magtfulde aktører i organisationen, også kaldet en koalition (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005), samles for at fremme disse forandringer. Dette indebærer anvendelse af magt som en central mekanisme til implementering af forandringerne, og det er essentielt, at ledelsen har en klar strategi og planlægning for at styre forandringsprocessen. Sammensætningen af denne aktørgruppe er afgørende for at skabe legitimitet omkring forandringsprocessen og opnå støtte, selvom udfordringer kan opstå på grund af modstand fra organisationens kultur og struktur (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005).

Læringsorienterede perspektiver

Læringsprocessen koncentrerer sig om den enkelte aktør og har til hensigt at generere ny viden til gavn for organisationen som helhed. Denne viden påvirker den nuværende arbejdsproces, og læring anses som en kilde til organisatorisk udvikling og forandring. Forandring gennem læring indebærer at give medarbejderne mulighed for at erhverve ny viden og føle ejerskab over for forandringsprocessen. Læringsprocessen kan antage forskellige former, såsom formelle kurser, workshops eller uformelle samtaler blandt medarbejderne (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005).

Symbolske perspektiver

Inden for det symbolske perspektiv betragtes symboler som bærere af betydning og dybere mening (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Symboler opstår både internt og eksternt i organisationen og kan have en indflydelse på organisationens kultur og identitet. Eksempler på symbolske elementer omfatter fysiske kontormiljøer, der signalerer status, og organisationers eksterne udtryk, der viser værdier som bæredygtighed eller social ansvarlighed. Symbolik kan bidrage til at forme ansattes identitet og formål og kan også skabe social accept og legitimitet i omverdenen (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Disse perspektiver er afgørende for at forstå, hvordan organisationer kan planlægge og navigere gennem komplekse forandringsprocesser og samtidig skabe støtte og legitimitet for forandringen. Det er vigtigt at erkende, at hver af disse perspektiver bringer unikke udfordringer og muligheder med sig, som organisationer skal håndtere i deres stræben efter vellykkede forandringer (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005).

Illustreret i figur 3 (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005), præsenteres forskellene mellem de tre perspektiver: læringsprocessen, hvor ledelsen udnytter organisationens intellektuelle ressourcer til at drive forandring, den politiske proces, hvor magt anvendes som værktøj til at implementere forandring, og den symbolske proces, hvor organisationens kultur fungerer som en kilde til at signalere legitimitet til omverdenen.

	Læreproces	Politisk proces	Symbolsk proces
Menneske	Det lærende menneske	Det strategiske menneske	Det symbolske menneske
Organisation	Hjerne	Magt	Kultur

Figur 3 - Tre perspektiver på forandring (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005)

Det er værd at bemærke, at ingen af de tre perspektiver er i stand til at levere en absolut sandhed om, hvorfor en forandringsproces forløber, som den gør, eller hvordan barrierer opstår, eller endog hvorfor en forandring lykkes. Som det fremhæves, *"Ingen af de tre perspektiver leverer den absolutte sandhed; den rigtige forklaring på, at forandringsprocessen forløb, som den gjorde, eller den eneste forklaring på barriererne, eller forklaring på at det netop var en vellykket proces. Men med deres forskellige fokus komplementerer de hinanden"* (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005, s. 43). Det er derfor afgørende at integrere alle tre perspektiver for at danne et omfattende grundlag for forandringsprocessen. Disse perspektiver deler et fælles træk, nemlig deres centrale fokus på selve forandringsprocessen (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005)

Konceptet

Ledelseskonceptet repræsenterer et centralt aspekt af organisatoriske forandringsprocesser (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Dette begreb henviser til de visionære og innovative idéer, som ledelsen introducerer i en organisation for at initiere og styre forandringsprocesser. Ledelseskonceptet spiller en væsentlig rolle i at definere retningen og målene for forandringen. Det fungerer som et kompas, der guider organisationen gennem den komplekse rejse mod en ny virkelighed. Et afgørende træk ved ledelseskonceptet er dets evne til at inspirere og motivere organisationens medlemmer. Visionerne og idéerne, der er indeholdt i konceptet, bør være overbevisende og appellere til de ansattes følelser og intellekt. Dette er afgørende for at opnå engagement og støtte fra medarbejdere på tværs af organisationen. Ledelseskonceptet udgør grundlaget for en effektiv forandringsstrategi. Det definerer, hvad der skal opnås, og hvordan det skal gøres. Konceptet kan omfatte konkrete mål, tidsrammer og en

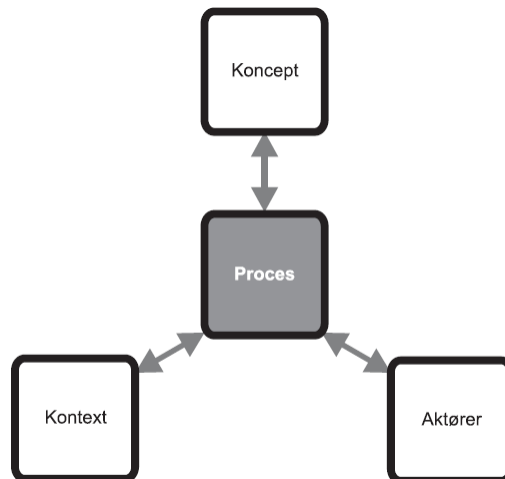
handlingsplan for at nå disse mål. For at sikre succes skal ledelseskonceptet være klart kommunikeret til alle i organisationen. Dette indebærer en omfattende kommunikationsstrategi, der formidler visionerne og målene for forandringen på en forståelig og inspirerende måde. Kort sagt er ledelseskonceptet hjertet i enhver organisatorisk forandringsproces. Det er den kreative drivkraft, der guider organisationen mod en bedre fremtid. Uden et klart og effektivt ledelseskoncept kan forandringsprocessen mangle retning og engagement, hvilket kan føre til fiasko (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005).

Konteksten

Konteksten i en forandringsproces er et komplekst og afgørende element (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Den omfatter organisatoriske og eksterne faktorer, der skaber rammerne for og påvirker selve processen. Organisatorisk kontekst inkluderer etablerede strukturer, kulturer, traditioner og samarbejdsformer i organisationen. Dette kan også indbefatte særlige organisationsmodeller som projektorganisering eller stærk specialisering. Derudover kan organisatorisk kontekst omfatte historiske faktorer og tidligere erfaringer med forandringer. Ekstern kontekst består af eksterne påvirkninger såsom markedstendenser, reguleringer og teknologiske fremskridt. Forståelsen af konteksten er essentiel for udviklingen af en effektiv forandringsstrategi, da den indrammer og kan ændre processen over tid (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005).

Aktører

Aktørerne i en forandringsproces er en mangfoldig gruppe af interessenter (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Disse aktører har individuelle intentioner, præferencer og evner i relation til retningen, hastigheden og radikaliteten af forandringen. De spiller en afgørende rolle i at tolke muligheder og betingelser for forandring og tilpasse sig det "nye" i forandringsprocessen.



Figur 4 - Forandringens dynamik (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005)

Figur 4 illustrerer samspillet mellem den organisatoriske kontekst og ledelseskonceptet, der danner rammerne for forandringsprocessen. Aktørerne påvirker processen ved at definere dagsordenen for forandring og give den en unik retning og indhold. Det er dog vigtigt at bemærke, at dette samspil er komplekst, da aktørerne selv er en del af konteksten og derfor også præges af organisationens kultur og rutiner. På samme måde er den organisatoriske kontekst ikke statisk, da den formes af aktørerne og kan ændres af dem. Ledelseskonceptet er heller ikke blot en samling af idéer. Allerede ved introduktionen af konceptet og præsentationen af ideen for at opnå accept gennemgår det en tolkning. I denne proces spiller aktørerne og den organisatoriske kontekst en betydningsfuld rolle. Ved at fokusere på den sociale dynamik i forandringsprocessen opnår vi bedre indsigt i processens struktur og er bedre rustet til at identificere kritiske vendinger, barrierer og muligheder i organisatoriske forandringsprocesser (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005).

En afgørende differentiering blandt de tre identificerede processer består i deres respektive anvendelse af magt. Inden for lærings- og symbolske processer er der en betydelig vægt på aspekter af bløde værdier, hvilket indebærer en mere omfattende inddragelse af forskellige aktører inden for organisationen. Inden for læringsprocessen vurderes det som essentielt, at aktørerne føler ejerskab over for opgaven og bidrager til at forme forandringsprocessen. På den anden side er den politiske proces karakteriseret ved sin snæversynethed, hvor kun en mindre del af organisationen deltager i koalitionen. Denne snævre inddragelse indebærer, at ikke alle behov inden for organisationen bliver tilgodeset. Den politiske model muliggør imidlertid udnyttelsen af hierarkiske positioner i organisationen for at opnå magtovertagelse over mindre magtfulde medarbejdere. Denne tilgang har den fordel, at den giver mulighed for en mere

forudsigelig forandringsproces i forhold til lærings- og symbolske processer (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005).

Ved at lade ledelsen udarbejde en plan for forandringsprocessen inden for den politiske model, bliver det lettere at identificere og tackle de udfordringer, der kan opstå undervejs. I læringsprocessen, hvor alle aktører i organisationen har mulighed for at deltage og føle ejerskab, er det mere komplekst at forudsige, hvilken retning organisationen vil bevæge sig i. Den symbolske proces kan potentielt resultere i en overfladisk eller udefineret forandringsproces, da symboler i sig selv ikke er tilstrækkelige til at etablere legitimitet uden handling.

Kamps begreber omhandlende lærings-, politiske- og symbolske proces, samt konceptet, konteksten og aktørerne, vil blive brugt gennem analysen, samt diskussionen. De tre processer, lærings, politisk og symbolske, vil have til formål at beskrive de fremtrædende ledelsesaspekter som fandt sted i forrige forsøg på at implementere tablets til projektlederne. Konceptet, konteksten og aktørerne vil være tilstede senere i analysen, for at beskrive deres betydning for forandringen og blive diskuteret hvordan de forskellige syn kan hjælpe med at planlægge en forandring.

Kamps fasemodel

I afsnittet *"Fra konceptet og ide til forandring – en rationel optik"* (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005, s. 33), beskriver Kamp en fasemodel som er opbygget af fire punkter, som er ide- og visionfase, kortlægnings- og designfasen, implementeringsfasen og til sidst driftsfasen. Faserne bliver beskrevet som:

- Ide- og visionsfase – her tager den grundlæggende ide form og bliver udviklet, samt besluttet.
- Kortlægning- og designfasen – processer bliver kortlagt og der bliver lavet en mere præcis opsætning som passer til organisationen. Her bliver processer sorteret fra og til og man finder ud af om der er brug for en reorganisering. Der bliver taget de endelige beslutninger, så der er mulighed for at afsætte ressourcer til det.
- Implementeringsfasen – tilpasning af programmet bliver foretaget og det bliver implementeret i organisationen
- Driftsfasen – Programmet er blevet fuldt integreret og en del af praksissen

Kamp beskriver denne som en logisk fasemodel med en logisk rækkefølge. Kamp beskriver dog også at fasemodeller langt fra kan være tilstrækkelige for at kunne styre en forandringsproces. Kamp mener dog fasemodellen kan bruges som pejlepunkter som man har mulighed for at bruge til at orientere sig efter, i forandringen. *"Fasemodeller beskriver altså kun en begrænset del af det, som sker under en*

forandringsproces, og er en grundlæggende, om end langt fra tilstrækkelig, forudsætning for at planlægge og styre forandringsprocesser” (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005, s. 37). Otis kunne dog få gavn af at gøre brug af en fasemodel i forandringen til at kunne holde et overblik gennem processen. På den måde ville Otis ledelse have mulighed for at se forandringens retning og måske kunne ændre ledelsens syn på, at forandringen vil være utilregnelig. Kamp skriver også om fasemodellen som: ”Når fasemodellerne alligevel synes at være en uundværlig ingrediens i en opskrift på forandring og også optræder i koncepterne, skyldes det, at fasemodellerne har andre roller at spille. Fasemodellerne skaber en form for overskuelighed og klar logik i forandringsprojektet. Når fasemodellen udmøntes i planer for projektet, mobiliseres viden om organisationen, om dens struktur, dens ressourcer, svagheder og vigtige aktører” (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005, s. 37).

Det vil blive diskuteret i diskussionen om Otis ville kunne få gavn af at udarbejde en fasemodel til forandringen, for at opretholde en synlig og struktureret fasemodel. Fasemodellen vil blive brugt i samarbejde med Kamps teoretiske begreber om forandringsdynamikker (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005) og Callons brug af Obligatory Passage Point (Callon, 1984).

Aktørnetværksteori

Aktørnetværksteori (ANT) stammer fra Science and Technology (STS), og kom til da det var en kritik til at der i 1970erne var et fokus på at opdele det natur- og samfundsvidenskabelige. Det blev antaget at vi mennesker undersøgte samfund og natur hver for sig, så teoretikere, en af dem Michel Callon, mente at vi ikke kunne opdele vores syn på verden på den måde som vi havde gjort i en længere periode. Callon er en af de ledende forskere inde for ANT, men har en baggrund som omhandler et mere økonomisk fokus. Derfor handler Callons teorier mere om handelsmekanismer mellem aktører. Callons artikel, som er: ”Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay (Callon, 1984)” vil derfor blive brugt i rapporten til at diskutere de handelsmekanismer der opstår mellem aktørerne i Otis, ved implementering af tablets til projektlederne. Artiklen kan også hjælpe med at beskrive hvordan teknologien bliver udviklet, gennem relationen til samfundet omkring det. Artiklen handler om tre marinbiologer som vil fremtidssikre muslingebestanden for overfiskeri. Marinbiologerne vil derfor prøve at få skabt en opbakning hos fiskerne i området, som ikke betragter muslingebestanden på samme måde som marinbiologerne. Da rapporten omhandler hvordan aktører ser digitalisering af en arbejdsproces forskelligt, i forhold til hvilken rolle de har i organisationen, vil denne teori kunne supplere hovedteorien i diskussionsafsnittet.

Translationsprocessen

Callons beskriver fire momenter som i hans teori. Momenter overlapper lidt hinanden, men ses som en fremgangsmåde til at forhandle aktører ind i nye positioner. Callon beskriver translationsprocessen ud fra disse fire momenter:

- Problematisering
- Interessement
- Enrolment
- Mobilisering

Problematisering

Problematisering (Callon, 1984) er en kompleks proces, der involverer tydeliggørelsen af et problem indenfor et givent netværk, hvor aktørerne er involveret. I denne proces forsøger man at identificere de aktører, der har magt til at påvirke andres identitet, så de kan tilpasses det nye netværk. Hovedfokus er at forhandle sig frem til en problemformulering, der kan fungere som basis for fælles retning og værdier. I en konkret case, som f.eks. implementeringen af et nyt IT-program hos projektlederne, bliver dette et tema indenfor problematiseringen. For at opnå bedre koordination mellem projekter skal forskellige aktører, anvende det nye IT-program. På grund af deres forskellige tilgange, ambitioner og opfattelser, kræver det overbevisning for at få dem til at se fordelene ved programmet. I denne situation forsøger ledelsen at overtale aktører om vigtigheden af at bruge det nye IT-program og de fordele, det kan medføre. Dermed sker der en forhandling af problemformuleringen, så den også inkluderer aktørernes perspektiv. Dette skift af problemformuleringen skaber alliancer mellem de involverede aktører og er en vigtig del af at identificere et "obligatory passage point" (OPP) (Callon, 1984).

Obligatory passage point- OPP

Det obligatoriske passagepunkt (OPP) (Callon, 1984) refererer til en handling, der gøres uundværlig ved at finde en konkret arbejdsproces eller handling, hvor alle netværkets aktører har en interesse. OPP bliver derfor afgørende under dannelse af et netværk og dets handlingsprogram. Det er ved OPP, at aktørernes problemer samles og fungerer som mediatorer for deres interaktioner. OPP'et kan ses som en slags tragt, hvor alle aktører mødes og skaber en ensartet tilgang til problematikken. Efter OPP'et er etableret, er det vigtigt at tage højde for aktørernes individuelle mål, som ikke nødvendigvis har nogen intern sammenhæng

i netværket. Aktørernes mål afhænger alle af OPP'et, men på forskellige måder, hvilket yderligere understreger ensartetheden i problematikken. Netværkets udvikling og de resterende momenter udfolder sig netop på baggrund af disse afhængigheder af OPP'et. Et eksempel på disse afhængigheder i Callons artikel (1984) er kammuslingens overlevelse og behovet for rovdysbeskyttelse, der begge afhænger af spørgsmålet om, hvorvidt kammuslinger hæfter sig. For fiskerne afhænger den kortsigtede profit af, om kammuslingerne hæfter sig eller ej.

Interessement

Interessement (Callon, 1984) refererer til en kompleks proces, hvor aktørerne i et netværk søger at etablere og fastholde deres identitet og interesser i forhold til et specifikt problem, der er blevet tydeliggjort. I denne sammenhæng er det som at tegne grænser omkring ens interesser. Det er nødvendigt at etablere forbindelser og relationer, der begrænser mulighederne for eksterne faktorer eller andre aktører i netværket for at påvirke eller ændre deres interesser. Dette kan sammenlignes med at opbygge stærke bånd mellem projektlederne i en virksomhed og et nyt IT-system og samtidig forhindre andre i at forstyrre eller omgå dette samarbejde. Derfor indebærer interessement en række forhandlinger og strategier, der sigter mod at definere og koordinere aktørernes roller og interesser. Disse forhandlingsgreb og metoder, der bruges til at etablere og fastholde aktørernes identitet og interesser, kaldes også for "enrolment" (Callon, 1984).

Enrolment

Selvom et problem eller en løsning bliver klart kommunikeret til en aktør, er det ikke en garanti for, at ønskede alliancer vil dannes. For at øge chancerne for succes er der behov for en række forhandlingsmetoder og strategier. Et eksempel på sådanne strategier kunne være at tilbyde incitamenter, f.eks. lønforhøjelse eller en fyring til en medarbejder. Løftet om en lønforhøjelse eller truslen om at miste den eksisterende fungerer som et middel til at beskytte netværket mod forstyrrelser. Hvis det ikke lykkes at engagere medarbejderen til at arbejde på den ønskede måde, vil opgaven blive svækket. Omvendt kan der forhandles mellem ledelsen og medarbejderen for at imødekomme begge parter interesser. Disse forhandlinger strukturerer aktørernes roller i netværket og fører til en stabilisering af alliancerne, hvor aktørernes roller bliver mere præcist defineret, og mulighederne for alliancer øges. Det er vigtigt at forstå, at begrebet "roller" ikke er fastlåste og uforanderlige, men snarere er defineret af fælles forståelser og tilhørsforhold i netværket. Enrolment refererer derfor til den komplekse række af forhandlinger, strategier og magtkampe, der følger efter interessement-processen. For at inddrage medarbejderen skal der først skabes en vilje, og denne motivation kan understøttes af f.eks. incitamenter.

Mobilisering

For at opnå succes i et netværk er det essentielt at mobilisere aktørerne effektivt. Dette indebærer at identificere nøglepersoner eller repræsentanter for de forskellige aktører. Antallet af aktører, der er involveret i undersøgelsen, er begrænset, og det er disse personer, der er i centrum for forhandlingerne. Når forhandlingerne med en repræsentant forløber positivt, og de repræsenterede aktører følger deres talsmand, kan det argumenteres for, at denne repræsentant retfærdigt afspejler hele gruppen. Hvad der er sandt for det enkelte individ, bliver således repræsentativt for hele gruppen. Det er dog vigtigt at bemærke, at der ikke er nogen absolut garanti for, at dette altid vil være tilfældet.

Forræderi

For at opretholde alliancer i et netværk er det afgørende, at aktørerne i netværket er loyale, følger deres repræsentant og undgår at bryde aftalerne. Begrebet "svigt" refererer til situationer, hvor en eller flere aktører ikke overholder de indgåede "aftaler" i alliancen (Callon, 1984). Dette kan markant underminere alliancen og i værste fald føre til, at ingen af alliansens mål bliver opfyldt.

Metode

Valg af case som metode

Casestudie anvendes som metode til at undersøge Otis' udfordringer med implementeringen af tablets til projektlederne i den danske afdeling. Et casestudie kan defineres som *"en intensiv analyse af en individuel enhed med fremhævelse af udviklingsfaktorer i relation til omgivelserne"* (Brinkmann & Tangaard, 2020, s. 621). Brinkmann og Tangaard (2020, s. 662) påpeger, at casestudier ikke nødvendigvis giver pålidelig information om en bredere klasse, men de kan være værdifulde i de indledende faser af en undersøgelse ved at levere hypoteser, som kan testes systematisk med flere cases. I denne undersøgelse er fokus meget specifikt rettet mod Otis' organisation, deres synspunkter, ønsker til programmet og specifikke ledelsestyper. Da implementeringen endnu ikke er foretaget, opstår der hypoteser, og nogle svar er foreløbige i rapporten. Casestudiet refererer til datamaterialer, der angiver en bestemt begivenhed (AU, u.d.). I dette tilfælde betragtes implementeringen som en specifik begivenhed. Materiale indsamles ved purposive sampling (AU, u.d.), hvor deltagere udvælges baseret på deres teoretiske relevans. Derfor er to projektledere og en aktør fra IT-afdelingen blevet valgt. Projektlederne er valgt grundet det er deres arbejdsproces som bliver ændret og kan uddybe hvad der er brug for af funktioner i den nye software som skal implementeres. Projektleder 1 har 21 års erfaring med projektledelse i andre brancher og har været ansat to år i Otis. Har arbejdet med IT på hans forrige arbejde hvor han også har stået for implementeringen af disse, samt taget en projektlederuddannelse løbende. Projektleder 2 har 17 års erfaring med projektledelse inde for byggebranchen og har været ansat i 2,5 år i Otis. Han har arbejdet med IT i hans arbejdsprocesser førhen og er bekendt med markedets nuværende digitale transformation. En aktør fra IT-afdelingen er også blevet valgt, da han besidder viden inde for forrige forsøg på implementering af tablets til projektlederne, har ansvaret for IT-sikkerheden i organisationen, som fremstod som en af barriererne i forrige implementeringsforsøg, samt har viden om IT med hans mange års erfaring inde for faget. Har været ekstern konsulent i 15 år og har fået certifikat fra Microsoft. Ledelsen er ikke blevet interviewet i casen, så synspunkter fra ledelsen vil blive beskrevet ud fra de andre respondenter. Der blev dog holdt et møde med ledelsen i starten af projektet, hvor de forklarede deres problematik ved implementeringen af tablets, som dannede grundlag for casestudiet.

Interviews og feltstudie som metode

For at skabe en forståelse af aktørernes viden omhandlende implementering af tablets til projektlederne, er der blevet gjort brug af kvalitative, semistrukturerede interview i alle interviewene. Jeg har derfor gjort mig bekendt med den teoretiske ramme inden, og dermed lader teorien være grundstenen for interviewspørgsmålene. Grunden til at der er blevet gjort brug af semistrukturerede interviews, er på grund af at jeg ikke besidder alt viden om den forrige implementeringsproces, samt hvad de forskellige aktører har af syn på softwaren, så jeg har mulighed for at stille uddybende spørgsmål til den interviewede respondent og derved have mulighed for at kunne styre interviewet i en uforudset retning, som ville kunne gavne undersøgelsen (Brinkmann & Tangaard, 2020). Dermed kan der være mulighed for at åbne op for temaer som der ikke var tænkt på forinden. Interviewmetoden er ikke fast struktureret, men er i stedet opbygget omkring tre overordnede temaer. Disse temaer er designet med det formål at give indsigt i Otis' tidligere situation, analysere tidligere fejltagelser og udforske deres nuværende position. Desuden har temaerne til formål at afdække Otis' krav til det nye program samt identificere de udfordringer, de forventer at møde. Under interviewprocessen vil der blive anvendt sonderende spørgsmål i overensstemmelse med Brinkmann & Tangaard (2020). Denne tilgangsmåde sikrer en dybdegående og detaljeret beskrivelse af de emner, som respondenterne berører. Selvom interviewet er overordnet struktureret omkring de tre hovedtemaer, vil der også blive udviklet mere specifikke og strukturerede underemner. Disse underspørgsmål er designet til at understøtte casestudiets fokus og samtidig opretholde en klar struktur i interviewet, der gavner både respondenterne og interviewerens. Underspørgsmålene er derfor opbygget ud fra det teoretiske syn, som er forandringsledelse (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005) og OPP'et (Callon, 1984). Interviewene er blevet meningskondenseret for at kunne bruge empirien i rapporten. Interviewspørgsmålene i som vist nedenfor:

Tabel 1 - Interviewspørgsmål

Tema	Spørgsmål
Information:	• Hvad er din baggrund? • Hvor længe har du været ansat i Otis? • Hvad er dine arbejdsopgaver?
Tema 1: Tidligere implementeringsforsøg Teori: Forandringsledelse 1. Politisk, lærings og symbolsk perspektiv	• Har du oplevet det tidligere forsøg på at gøre brug af ipads i felten, hvor sharepoint skulle blive brugt og hvis du har, kan du fortælle om den proces. • Hvordan oplevede du Otis håndterede sidste implementering og hvordan modtog du/folk dette? (Magt, inddragende, opmærksom på kulturen mm.)

2. Koncept, kontekst og involveret aktører	- Hvilke personer var involveret sidst der skulle implementeres et nyt program og hvordan var deres roller defineret? - Hvordan blev konteksten, herunder organisationens struktur og kultur, taget i betragtning under det tidligere forsøg?
Tema 2: Det nye vs det gamle program Teori: Obligatory Passage Point (ANT) 3. Problematisering, interessement, enrolment og mobilisering	- Kan du beskrive dine problematiseringer i forhold til implementeringen af det gamle program? - Hvad ser du af udfordringer samt muligheder ved programmet? Hvad vil du have det nye program skulle kunne dække af behov? - Hvad havde Otis gjort/hvad skal Otis gøre for at du ville gøre brug af programmet? (Inddragelse, tag styringen, holder strukturen og kulturen ved lige?)
Tema 3: Forventninger til det nye program Teori: Forandringsledelse, ANT OPP	- Hvad forventer du at opnå med brugen af tablets og det nye program, og hvilke specifikke krav har du til programmet? - Hvilke funktioner eller egenskaber ser du som afgørende for at imødekomme dine behov og forbedre dine arbejdsprocesser? - Hvilke udfordringer forudser du i forbindelse med implementeringen af det nye IT-program? - Hvor meget ser du nødvendigheden for at ændre dine nuværende arbejdsprocesser for at imødekomme det nye program?

Uderover interviews er der også blevet lavet observation til at danne mit empiriske grundlag. Observationen fandt sted på den nye metrolinje, i samarbejde med projektleder 1. Jeg har fulgt projektleder 1 gennem hans arbejdsproces hvor han skulle udføre kvalitetssikring af deres eget arbejde via analoge processer, samt en udførelse af en Site Material Acceptance Sheet (SMASH) rapport for entreprenøren de arbejder for. Observationen blev foretaget på baggrund af at se deres nuværende proces og de utilfredsstillende metoder de opfatter ved processen, hvor det bliver forklaret at projektlederen er nødsaget til at dokumentere på en tegning, at der er kommet mørtel på siden af elevatoren, hvorefter han er nødsaget til at bringe tegningen tilbage til kontoret for at dokumentere dette på sin computer. Observationen havde også til formål at se hvordan han håndtere brugen af digitale værktøjer, som i dette tilfælde er ved brugen af sin mobil i Dalux platformen, for at udfylde en SMASH rapport. Dette blev gjort

for at danne grundlag for deres viden og måde i brugen af digitale værktøjer, for at se om de finder det mere succesfuld end brugen af tablets. I bilag 1, 2 og 3 er der billeder af deres nuværende proces, samt brugen af Dalux

Casebeskrivelse

Rapportens valgte casestudie er afledt af en problemstilling identificeret hos mit arbejde i Otis. I forbindelse hermed har jeg haft dialog med ledelsen, som har udtrykt et ønske om at modernisere visse forretningsprocesser på baggrund af anvendelse af analoge procedurer. Den mest udfordrende proces, som organisationen står overfor, er dokumenthåndteringen blandt projektlederne. Otis, som en global amerikansk koncern med tilstedeværelse i mere end 200 lande, oplever, at denne udfordring er særligt fremtrædende i deres danske afdeling, hvor den teknologiske digitalisering er betragteligt forsinket, anslået til 15-20 år bagud i forhold til de seneste teknologiske tendenser. Projektlederne ved Otis fortsætter derfor med at anvende analoge metoder i udførelsen af deres opgaver inden for elevator- og rulletrappesektoren, især når det drejer sig om dokumenthåndtering. Otis' ledelsesniveau søger således ekspertise og løsningsforslag, der er i overensstemmelse med deres krav og målsætninger for en digital transformation. I en samtale med ledelsen blev det klart, at de havde overvejelser om implementeringen af en ny digital arbejdsproces. Otis arbejder og uploader til en central server, hvor alle nødvendige dokumenter er tilgængelige. Ledelsesniveauet ønsker at opretholde en opdateret dokumentationsstatus. Ikke desto mindre er der udfordringer i denne ambition, idet de nuværende processer stadig udføres analogt. Dette medfører en tidsforskel mellem den faktiske udførelse af arbejdet og øjeblikket, hvor projektlederne husker at scanne og uploade dokumenterne til den fælles server. Dette kan resultere i, at vigtige dokumenter, herunder dem med underskrifter, glemmes diverse steder som tasker, hjemme i stuen eller i køretøjer, hvilket hindrer adgangen for andre afdelinger. Dette skaber forsinkelser i projektudførelsen og udgør også en risiko for tab af afgørende information.

Det er værd at bemærke, at Otis har et særdeles højt niveau af IT-sikkerhed, som er nøje afstemt med den følsomme karakter af de oplysninger, de besidder om bygninger i verden, såsom omfattende bygningstegninger af ikoniske strukturer som Burj Khalifa, Empire State Building og Eiffeltårnet. Disse dokumenter indeholder yderst følsomme data, og som følge heraf har Otis udarbejdet "Otis Global Policy". Denne politik indeholder retningslinjer og procedurer, der regulerer adgangen til og håndteringen af sådanne data for at beskytte dem effektivt og minimere risikoen for enhver uautoriseret adgang eller lækage af følsom information.

Analyse

Der er i rapporten blevet gjort brug af to teoretiske tilgange, med tre underspørgsmål til kunne besvare opgavens hovedspørgsmål som er: *"Hvordan påvirker implementeringen af digitale dokumentationsværktøjer en stor international virksomhed og hvilke udfordringer kan der opstå i denne transformationsproces?"* Analysen er blevet delt op i tre dele, som har til formål at besvare hvert af underspørgsmålene, for at kunne besvare hovedspørgsmålet. Der er blevet gjort brug af Kamps bog *"Forandringsledelse – Med koncepter som ledestjerne"* til at understøtte undersøgelsen. Efter hvert afsnit er der blevet udarbejdet en delkonklusion for at opsummere fund.

Første del af analysen vil være redegørende og give en beskrivelse af hvad der var blevet udført ved sidste forsøg på at implementere et digitalt dokumenthåndteringsværktøj og hvilke krav der var sat til det. Anden del af analysen vil have til formål at beskrive hvilke forandringsperspektiver der var fremtrædende i forrige implementeringsforsøg og hvad respondenterne mener ville være med til at få en succesfuld forandring. Tredje del af analysen vil have til at beskrive konceptet ud fra respondenternes krav, konteksten som processen befinder sig i og aktørerne som er involveret i denne.

Redegørelse af forrige implementeringsforsøg af tablets til projektlederne

I dette afsnit vil der blive besvaret på første underspørgsmål som er:

Hvordan forløb sidste forsøg på at implementere tablets til projektlederne?

Dette afsnit vil være en redegørelse, hvor dens formål vil være at beskrive hvordan forrige implementeringsproces foregik. Afsnittet vil undersøge udfordringerne og barriererne i Otis' forsøg på at migrere fra en analog til en digital dokumentationsproces.

For to år siden prøvede nogle aktører i Otis DK at få implementeret en software til projektlederne, i form af tablets, som de kan have med på pladsen til dokumenthåndtering og når de skal lave eftersyn af deres elevatorer eller rulletrapper. Grunden til at der blev efterspurgt digitale værktøjer, til at tage sig af diverse opgaver, var på grund af at de diverse projektledere syntes at deres arbejdsprocesser var i for stor del præget af papirformer af alle deres dokumenter. Projektlederne var nødsaget til at printe en håndfuld papirer på kontoret i Herlev, inden de kørte ud til projekterne rund omkring på Sjælland og hvis der mangler et en tegning, kontrakt m.m., så er de nødsaget til at køre hele vejen tilbage til kontoret, printe de dokumenter de skal bruge, for så at køre ud til pladsen igen. Otis har dog forskellige softwaresystemer inde på kontoret, som eLogistics, AutoCad, Windward AutoTag samt diverse Microsoft programmer. Da Otis er en leverandør, skal de ofte tilpasse sig kundens software, som f.eks. kan være Dalux eller Byggeweb. Projektlederne har derfor allerede flere forskellige kompetencer i forskellige former for digitale værktøjer og kan se værdien det kan bringe. Der er derfor blevet efterspurgt en løsning til deres problemer med dokumenthåndteringen og Otis IT-afdeling og ledelsen satte derfor projektet i gang.

Trods den store efterspørgsel på en software, havde Otis på daværende tidspunkt ikke mulighed for at opfylde projektledernes ønske om at få en tablet med i felten. En af årsagerne til at de ikke kunne implementere dette, var pga. Otis blev selvstændige efter United Technology Corporation (UTC) ikke længere ejede virksomheden (Otis, 2020). UTC er en stor amerikansk multinational konglomeratvirksomhed med en betydelig indflydelse på forskellige industrielle sektorer. UTC har historisk set været involveret i områder som luftfart, bygningsteknologi, forsvar og sikkerhed, HVAC (opvarmning, ventilation og aircondition), og elevatorer og rulletrapper. Som en af verdens største virksomheder har UTC spillet en afgørende rolle i at levere teknologiske løsninger og services til globale markeder. I 2020

gennemgik UTC en markant forandring, idet de besluttede at gennemføre en skilsmisse og adskille sig fra Otis Elevator Company. Otis Elevator Company, en del af UTC, var ansvarlig for produktion og service af elevatorer og rulletrapper. Denne skilsmisse var en del af en større omstrukturering, hvor UTC ønskede at fokusere mere på sine kernekompetencer og øge værdien for aktionærerne ved at adskille forretningsenhederne (Amir, 2023). Dette var med til at sætte Otis nogle skridt tilbage, grundet de var nødsaget til at anskaffe sig deres egne softwarepakker og derefter få styr på det nye workflow det ville skabe.

En anden årsag til at det ikke lykkedes for to år siden at få implementeret tablets til projektlederne, er selve ledelsens mindset. Otis er en gammel virksomhed som startede i New York og har eksisteret siden 1853. På nuværende tidspunkt eksisterer de i over 200 lande, hvor hovedkontoret ligger i Connecticut og har ca 70.000 ansatte på verdensplan. Den øverste ledelse har derfor sat en fast dagsorden om hvordan virksomheden er struktureret, men da afdelingerne spænder over så mange forskellige lande, er arbejdsprocesserne ikke ens. De forskellige lande skal derfor selv tilpasse sig Otis overordnede plan, så den passer til de forskellige afdelingers arbejdsproces, samt love og regler inde for landet, såsom Eurocodes. Ledelsen i Danmark har derfor for øje at holde sig til Otis hovedkontors struktur og derfor holder sig i gamle vaner som papirform og Excel ark, som digitalt værktøj, i nogen tilfælde. IT-respondenten siger også: *"Vi er jo meget topstyret, så det er de her værktøjer, vi har at arbejde med, og det er det i skal arbejde med"* (IT, 2023). Det bliver fortalt af respondenterne, at ledelsen i Danmark ikke har været gode nok til at se fordelene i at gøre brug af alle de nye softwaresystemer, som allerede findes ude på markedet. Respondenten fra IT mener at ledelsen skal kigge mere ind i processen hos de ansatte der er længere nede i hierarkiet og gøre disse processer nemmere: *"[...] gør processen bagved så meget nemmere – det er der ikke nogen som har set genvindsten af"* (IT, 2023). Ledelsen holder sig til gamle vaner og strukturer som finder sted i Otis organisation, og dermed lever efter udtrykket *"If it works, don't fix it."* Det bliver fortalt i interviewet med IT-respondenten, at den danske ledelse stadig kun tænker i Excel ark og ikke i andre retninger: *"Vores tankegang er ren Excel styret og det er der vores problem ligger"* (IT, 2023). Respondenten mener at der skal tages meget mere hensyn til den udvikling som der foregår inde for digitalisering og de er nødsaget til at hoppe med på vognen hurtigst muligt. Men selvom ledelsen fik fortalt forskellige succeskriterier, såsom nogle af de omtalte software på daværende tidspunkt, godt kan transportere data om til Excel, blev implementering stadig ikke til noget.

Der er i andre afdelinger, i andre lande, blevet implementeret forskellige software, som understøtter projektledernes arbejdsprocesser. Det bliver fortalt af respondenterne fra IT at de andre afdelinger har haft

stor succes med deres pilotprojekter for implementeringen af digitale værktøjer. Danmarks ledelse kigger ud over deres landegrænser, for at se om de har opnået succes med diverse software. De valgte dog på daværende tidspunkt at matche deres behov af software, en til en med hvad de brugte. Ledelsen mente derfor at de ikke kunne gøre brug af dette, da det f.eks. er på engelsk eller ikke passer til deres workflow – *”Vi venter indtil de andre er færdige, men når de andre så er færdige, så kigger ledelsen på projektet og siger; Det lever ikke helt op til hvad vi bruger i Danmark, så vi fortsætter med det vi allerede gør nu.”* Respondenten fra IT mener at den danske afdeling skal være bedre til at blive en del af pilotprojektet og derfor kunne sparre med de andre afdelinger. Hvis Otis DK i stedet hoppede med på diverse pilotprojekter, så ville de kunne vælge forskellige funktioner ud, som de f.eks. gør brug af i UK, og få tilrettet de funktioner der ikke passer til den danske standard, så de rent faktisk kunne bruge værktøjet.

Delkonklusion

Forsøget på at gå fra en analog- til digital proces ift. håndtering af dokumentation i felten, lykkedes ikke. Projektlederne gør stadig brug af papirform på byggepladserne til at dokumentere fejl og mangler, kigge på tegninger eller tage en kontrakt frem til godkendelse – i stedet for at gøre brug af en tablet. Projektlederne er nødsaget til at køre fra byggepladsen og til Herlev, hvis de skal anskaffe sig dokumenter, som er i form af papir. Projektlederne har dog kendskab til diverse digitale værktøjer, da Otis oftest fremtræder som leverandør til entreprenører. Projektlederne skal gøre brug af den software der er tilknyttet entreprenørens systemer, til at give dem den aftalte dokumentation. I 2020, samme år som forrige implementering fandt sted, blev Otis selvstændige efter skilsmissen med UTC. Dette medførte at Otis selv skulle anskaffe sig digitale ydelser, i form af software som Microsoft. Det medførte at der ikke var kommet styr på organisationens nye workflow, så ledelsen så ikke digitalisering som en høj prioritet. Otis hovedkontor har en overordnet struktur som afdelingerne i hele verden skal følge. Afdelinger har derfor selv til opgave at tilpasse diverse software, så det passer til deres egen proces. Respondenten fra IT mener, at den danske ledelse ikke har fulgt nok med digitaliseringen og at de skal blive bedre til at være med til andre landes pilotprojekter, så de har mulighed for at tilpasse softwaren løbende til Danmark.

Forandringsspektiver i forrige implementering

I dette afsnit vil der blive besvaret på opgavens andet underspørgsmål:

Hvilke forandringsspektiver fandt sted i forrige implementeringsforsøg og hvilke blev der efterspurgt

Der vil i dette afsnit blive beskrevet hvilke forandringsspektiver som har været fremtrædende i forrige forsøg, på at implementere et digitalt dokumenthåndteringsværktøj. Det vil tage udgangspunkt i forrige afsnits problemstillinger og interviewene og hvor politisk-, lærings- eller symbolsk perspektiv finder sted i processen. Dette afsnit vil have til grundlag at belyse nogle af ledelsesaspekterne, som kunne have indflydelse på at implementeringen ikke gik som forventet.

Politiske processer

I det tidligere forsøg på implementering af digitale løsninger inden for Otis fremgår det flere steder, at det politiske perspektiv spiller en betydelig rolle. Otis' ledelse i Danmark har ansvaret for at forme rammerne for organisationen og fastlægge dens interne udvikling, samtidig med at de skal være opmærksomme på at følge markedets udvikling. Som tidligere nævnt har ledelsen imidlertid ikke gjort digitalisering til en prioritet og har en snæver opfattelse af digitalisering, der kun strækker sig til brugen af Excel. Dette afspejles gentagne gange i det faktum, at det program, som Otis' øverste ledelse sætter på dagsordenen, ikke er fleksibelt og er struktureret efter en fast ramme, som ledelsen har fastlagt. I bogen "Forandrigsledelse – Med koncepter som ledestjerne (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005) beskrives der i det politiske perspektiv *"et program, som ikke neutralt tilbyder organisationen tilpasning til nye krav, men har indbygget præferencestruktur"* (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005, s. 42). En respondent fra IT-afdelingen understreger denne topstyrede tilgang og citerer ledelsen for at sige: *"Det er de her værktøjer, vi har at arbejde med, og det er det, I skal arbejde med"* (IT, 2023). Ledelsen viser sig derfor at være uimodtagelig over for nye muligheder og holder sig til deres fastlagte "præferencestruktur" (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Den politiske proces ses derfor fremtrædende hos ledelsen, da de bruger deres højere stilling til at overrumple mulige krav, som kan være stillet til den proces ledelsen vil have at de følger. Otis' ledelse har en bestemt vision for organisationens fremtid, hvilket indebærer en enkel, minimal digital og analog struktur. IT-respondenten påpeger, at ledelsen prioriterer synligheden af økonomien højere end den tid, der skal investeres i at implementere ny software til projektlederne (IT,

2023). Ledelsen mener, at der er for meget usikkerhed forbundet med at implementere et helt nyt program fra bunden. Det er også derfor ledelsen kun forsøger at implementere en færdigudviklet software fra en anden afdeling i et andet land, ind i deres egen organisation. Grundet forskellige organisationsstrukturer, vil softwaren ikke være tilpasset deres organisation, og dette medfølger at ledelsen ikke ser det muligt at implementere deres software. Ud fra bogen Forandringsledelse (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005) bliver det også beskrevet, at inde for den politiske proces, har ledelsen: *"en bestemt måde at se organisationens fremtid på"* (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005, s. 42). Dette er også tilfældet når de møder modstand, i form af software fra andre afdelinger, som ikke passer præcist til deres model. De har en anden forestilling om hvor organisationen skal bevæge sig hen, så hvis det ikke passer ind i deres workflow, bliver det ikke godtaget. Dette ses også ud fra IT-respondenten citering af ledelsen: *"Det har altid været sådan, at fra ledelsen, at vi ikke bruger tablets, af en eller anden mærkværdig grund, og det stoppede faktisk processen"* (IT, 2023). Selvom aktører fra både IT og projektledelse efterspurgte tablets for to år siden, så havde ledelsen ikke forståelse for dette og det var ikke med i deres version om, hvor virksomheden skulle hen. Det ses derfor her at ledelsen igen holder sig til deres egen præferencestruktur og at de har deres egen bestemte måde at se organisationens fremtid på, som det også beskrives i den politiske proces forandringsdynamik.

Læringsprocesser

Sidste gang Otis prøvede at implementere en software til projektlederne, var den politiske proces mest synlig, mens læringsprocessen kom mest til syne i IT-afdelingen og hos projektlederne. IT-afdelingen og projektlederne fik ikke mulighed for at have indflydelse i hvordan transformationen skulle foregå og dette er også en af grundene til, at forandringen ikke fandt sted. IT-respondenten forklarede flere gange til ledelsen at de er nødsaget til at åbne øjnene op, for den udvikling der er, i forhold til digitalisering af processer. IT-respondenten har aktivt argumenteret for nødvendigheden af at fremme digitaliseringen i organisationen ved at indføre tablets i arbejdsprocesserne. Dette behov skyldes erkendelsen af, at digitale værktøjer er afgørende for at optimere arbejdsgangen og opfylde organisationens krav og udfordringer. Der er en opfattelse af, at den nuværende tilgang fra ledelsen med begrænset digitalisering, ikke er tilstrækkelig til at imødekomme de stigende krav og behov, hvilket understreger presset for at omfavne mere moderne teknologier og processer (IT, 2023). Beskrevet i Forandringsledelse (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005), er læringsprocessen beskrevet således, at konceptet bygger på mere abstrakt viden om de nye udfordringer i omverden og om, hvordan organisationer tilpasser sig disse udfordringer. Det ses

derfor at læringsprocessen ikke har været til stede, da de ikke har tilpasset sig omverden, som lige nu er i gang med at blive mere og mere digitaliseret. Det er derfor IT-respondentens ønske at få en større grad af ejerskab over transformationen og hvilken vej ledelsen skal gå i. Det bliver beskrevet i Forandringsledelse at *"Bred lokal deltagelse og ejerskab er derfor nøgleord i en læreprocesstilgang"* (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005, s. 42), og det er det IT-respondenten efterspørger. IT-respondenten forklarer at *"det jo kommet fra bunden, projektledelsens ønske om at de gerne vil have tablets med ud i felten"* (IT, 2023), og han mener derfor at ledelsen skal lade nogle af projektlederne blive en del af udformningen af softwaren, samt at IT-respondenten skal have mere ejerskab over transformationen. IT-respondenten ser også muligheden i at blive en del af andre Otis afdelingers pilotprojekter, som foregår rundt omkring i deres nabolande. IT-respondenten mener at det kan gavne dem hvis de får mulighed for at have indflydelse på softwaren, imens pilotprojektet bliver foretaget. Denne inddragelse i implementeringen kan også anses som læringsperspektivet. Aktøren får mulighed for at føle ejerskab over hvordan softwaren skal udformes, så den passer til den danske afdelings workflow. Det vil også give mulighed for at inddrage projektlederne i transformationen, så de kan have indflydelse og ejerskab over, hvordan deres digitale redskab kommer til at fungere. Det vil også have mulighed for at forberede projektlederne på transformationen og ud fra bogen Forandringsledelse, så kan læringsprocessen hjælpe projektlederne med at tilpasse sig den nye arbejdsproces med nye krav: *"muliggør en smidig tilpasning til nye krav"* (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005, s. 42).

Symbolske processer

Der er flere tilfælde i det forrige implementeringsforsøg, hvor man kan se at de symbolske processer har spillet en stor rolle i, at implementering ikke lykkedes. Otis er specialiserede inde for elevatorer og rulletrapper og de har derfor haft lang tid til at opbygge et workflow, fra når et projekt bliver vundet, til at det skal overdrages til kunden. Ledelsen i Otis DK vil derfor ikke lave om på deres arbejdsprocesser, da de stadig ses om en af de største leverandører inde for rulletrapper og elevatorer. De holder sig derfor til de processer som de har gjort brug af i 20 år, med tanken om at det stadig virker i dag. IT-respondenten mener ikke at de skal gøre brug af deres gamle procedurer, men i stedet skal blive mere digitaliseret: *"Vi har gjort det 20 år, ja det virker, men det er ikke ensbetydende med, at det er hurtigt"* (IT, 2023). Han mener at manuelle processer er nogle af de værste inde for projekter, da det oftest er manuelle processer, som forårsager fejl og ved brug af digitale værktøjer, kan det være med til at optimere processen for flere aktører. I organisationer eksisterer der flere forskellige kulturer og som kan ligge langt fra hinanden, i form

af sprogbrug og symboler (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Det ses dog at når kulturerne ligger for langt for hinanden, bliver det vanskeligt at vinde indpas for konceptet (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Det ses at der er sammenstød mellem to kulturer i organisationen, som er ledelsen der vil bevare deres faste arbejdsproces og struktur i virksomheden, som omhandler mange analoge processer og IT-afdelingen og projektledernes ønske om en mere digital arbejdsproces, ved brug af tablets til dokumentation. Det kan derfor ses at ledelsens tankebaner omhandlende deres syn på processen er mere velintegreret, mens den hos IT-afdelingen og projektlederne ikke tilkobler sig denne tankegang. Der sker derfor en afkobling (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005) da ledelsens koncept ikke kommer igennem til de ansattes lokale kultur. Det kan derfor anses at kulturforskellen blandt de indblandede aktører har været for stor, så implementeringen havde ikke mulighed for at lykkes. Ledelsens syn på kulturen er blevet for fastlåst på grund af virksomheden har eksisteret i så lang tid og grundet deres position i organisationen, har de ansatte under ledelsen ikke mulighed for at påvirke kulturen i organisationen. IT-respondenten siger også: *"Vi er jo et gammelt firma og den gamle tankegang, den er svær at slippe af med"* (IT, 2023), så på daværende tidspunkt kan kulturen også ses som en stor synder i implementeringen af det digitale dokumentationsværktøj.

Delkonklusion

I forsøget på at implementere digitale løsninger inden for Otis stødte man på udfordringer hvor en årsag kunne være at der ikke var taget højde for politiske, læringsmæssige og symbolske processer og de barrierer de kan have med sig. Ledelsen i Otis Danmark viste sig at have en topstyret tilgang, hvor den politiske proces havde en dominerende fremtræden. Dette resulterede i en fast struktur, der ikke var fleksibel, og som ikke formåede at tilpasse sig de nye krav og udfordringer, som digitaliseringen kræver. Den politiske proces blev tydeligt illustreret af ledelsens holdning, der kun tillod brug af de eksisterende værktøjer og ikke åbnede op for nye muligheder.

I forhold til læringsprocesser blev det klart, at denne proces var efterspurgt hos IT-afdelingen og projektlederne aktivt forsøgte at fremme digitaliseringen. IT-respondenten argumenterede gentagne gange for nødvendigheden af at omfavne moderne teknologier og processer, især ved at introducere tablets i arbejdsprocesserne. Dette blev dog mødt med modstand fra ledelsen, som mener at tiden og usikkerheden i at implementere tablets ville være for stor. Læringsprocessen blev forsømt, og der var mangel på lokal deltagelse og ejerskab, hvilket ifølge forandringsledelseskonceptet er nøgleelementer i en vellykket transformation.

Symbolske processer spillede også en afgørende rolle, da ledelsen fastholdt traditionelle arbejdsprocesser og analoge metoder. IT-respondenten understregede behovet for digitalisering for at optimere arbejdsgangen, men stødte på modstand, da ledelsen var bundet af eksisterende kulturelle normer og symbolske elementer. Forskellen i kultur mellem ledelsen, der ønskede at bevare status quo, og IT-afdelingen og projektlederne, der ønskede en mere digital fremtid, resulterede i en kulturforskel, der blev en barriere for implementeringen.

Nogle af de ledelsesmæssige fejl, der påvirkede implementeringen negativt, omfattede manglende fleksibilitet i ledelsens tilgang, begrænset opmærksomhed på læringsprocesser og en fastholdelse af eksisterende symbolske processer. Ledelsen undervurderede behovet for at tilpasse sig en stadigt mere digitaliseret omverden og undlod at inddrage de ansatte i beslutningsprocessen. Mangel på åbenhed over for nye ideer og en fastholdelse af en forældet præferencestruktur var også afgørende faktorer. For at forbedre implementeringsprocessen bør ledelsen være mere fleksibel, involvere medarbejderne i beslutningstagning og være åben over for læringsprocesser og symbolske forandringer.

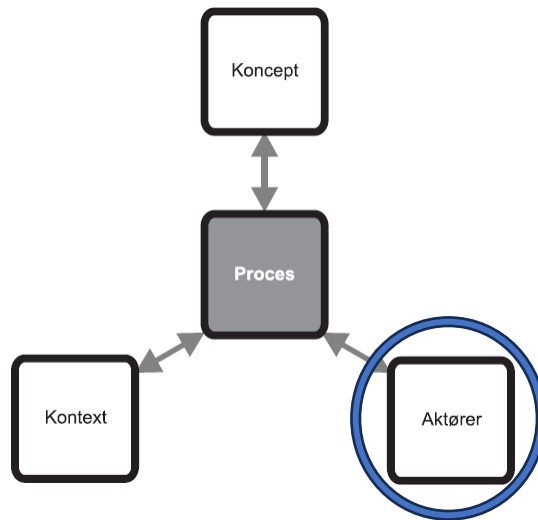
Konceptet, konteksten og aktører

I dette afsnit vil der blive besvaret på opgavens tredje underspørgsmål:

Hvad er konceptet, konteksten og hvilke aktører er inddraget, samt hvilke krav efterspørger projektlederne til konceptet?

I de forrige afsnit er der blevet beskrevet hvilke ledelsesprocesser der var fremtrædende, og hvilke der ønskes, i forrige forsøg på at implementere et digitalt dokumenthåndteringsværktøj. Forandringsprocessen har ikke været defineret i forrige forsøg og der var ikke taget højde for konteksten, konceptet og aktørerne, der kunne have indflydelse på processen. Der vil i afsnittet blive defineret konceptet, konteksten og aktørerne da de er med til at skabe dagsordenen for forandringen og hvilken retning, form og indhold som processen ender med at få (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). De tre perspektiver, læring-, politiske- og symbolske giver forskellige vinkler på, hvad der er kritiske vendepunkter, samt barrierer og muligheder for organisatoriske forandringsprocesser (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). De tre perspektiver tildeler konceptet, konteksten og aktørerne forskellige betydninger, men de har ikke mulighed for at vise det endelige resultat når de står alene. Der vil derfor i dette afsnit blive gjort brug af alle perspektiver i form af et perspektivskifte, og blive argumenteret for hvilke der kan være med til at få implementering til at lykkes. Der vil derfor blive gjort brug af Kamps figur "Forandringens dynamikker" (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005), til at kunne beskrive konceptet, konceptet og aktørernes påvirkning på processen.

I forrige afsnit ses det, at ledelsen ikke har gjort brug af forandringsspektiverne ved implementeringen af dokumenthåndteringsværktøjet. Afsnittet vil derfor have til formål at beskrive hvordan konteksten, konceptet og aktørerne påvirker forandringen og hvordan de tre perspektiver kan hjælpe med at strukturere forandringen for organisationen. Konceptet og konteksten er med til at danne rammerne for processen, hvor aktørerne bringer rammerne i spil (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005), så aktørerne vil blive beskrevet først i dette afsnit og hvilke roller og indflydelse de har på processen, hvor der derefter vil blive beskrevet konceptet og konteksten.



Figur 5 - Forandringens dynamik - Aktørerne i fokus (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005)

I processen er der fire aktører som foretager en tolkning af mulighederne og betingelserne for forandringen (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). De fire aktører skal kunne omstille sig til "det nye" for at processen har mulighed for at få succes. Der er ikke blevet lavet interviews af ledelsen, så deres syn på processen bliver dannet ud fra de tre andre respondenters opfattelse. De fire aktører er som følgende:

- Projektleder 1
- Projektleder 2
- IT
- Ledelsen

De forskellige aktører har forskelligt syn på hvad de gerne vil opnå under forandringen. Forklaret tidligere, så kommer nødvendigheden for forandringen fra bunden af organisationen, som er IT-afdelingen og projektlederne.

Implementeringen af digitale løsninger i arbejdsprocesserne hos Otis er en kompleks opgave, der involverer aktører med varierende erfaringer og perspektiver. Projektleder 1, med sine 21 års erfaring, har tidligere stået i spidsen for implementering af nye systemer under sin tid på McDonalds (Projektleder-1, 2023). Hans erfaring inden for IT og systemimplementering er derfor en værdifuld ressource, der kan

bidrage til en vellykket digital transformation hos Otis. Projektleder 1 arbejder regelmæssigt med digitale værktøjer og har allerede integreret Dalux-plattformen i arbejdsprocessen med stor succes, da Otis fremtræder som leverandør og skal tilpasse sig entreprenørens platform, som i dette tilfælde er Dalux. Brugen af Dalux til at oprette Site Material Acceptance Sheet (SMASH) har vist sig at være effektiv, hvilket indikerer projektlederens evne til at tilpasse sig digitale værktøjer og udnytte deres potentiale (Projektleder-1, 2023). I den nuværende arbejdsproces står projektleder 1 dog over for udfordringer ved at arbejde analogt på byggepladsen. Daglige rutiner inkluderer at han er nødt til at møde på kontoret om morgenen for at printe nødvendige dokumenter, hvorefter han kører ud til byggepladsen. Hvis yderligere dokumenter er påkrævet, kræver det en tur tilbage til kontoret for at printe de nødvendige papirer, før han kan vende tilbage til byggepladsen. Dette ineffektive system bidrager ikke kun til tidsforbrug, men også til unødvendige miljøpåvirkninger som følge af kørsel frem og tilbage (Projektleder-1, 2023). Projektleder 1 gør også brug af Outlook-kalenderen til at tage noter og hente dokumenter ned, men dette sker ofte i en offline-tilstand. Dette viser en tilpasning til digitale værktøjer, men det fulde potentiale af digitaliseringen udnyttes ikke fuldt ud i den nuværende arbejdsproces (Projektleder-1, 2023). Dokumentation udføres stadig manuelt og på papir. I tilfælde af fejl på rulletrapper eller elevatorer kræves det, at projektlederen har den korrekte tegning, identificerer de berørte plader, skriver ned på papir og returnerer derefter til kontoret for at uploade dokumentationen. Denne proces er tidskrævende og kan forsinkes af behovet for manuel revision og opdatering af dokumenter (Projektleder-1, 2023). Desuden er der udfordringer med revisioner af dokumenter, hvor den første version ofte anvendes, mens ventetiden på den nyeste version indebærer, at projektlederen er bundet til kontoret. Dette skaber unødvendige forsinkelser og kompleksiteter i godkendelsesprocessen, hvilket fører til frustration blandt projektlederne (Projektleder-1, 2023).

Projektleder 2 bringer til bordet 17 års erfaring som projektleder, heraf de seneste 2,5 år hos Otis. Dette gør ham til en nøgleaktør med dyb indsigt i virksomhedens nuværende processer og de udfordringer, der er forbundet med dem. I forsøget på at optimere arbejdsprocesserne har Projektleder 2 erhvervet sig en Samsung Galaxy Note, der adskiller sig fra en almindelig iPhone ved at have en større skærm og en tilhørende pen til tegnearbejde. Dette værktøj har vist sig nyttigt på byggepladsen, hvor Projektleder 2 anvender det til at tegne på tegninger og dokumentere detaljer som mål på skakte eller revisioner (Projektleder-2, 2023). Trods sin erfaring og initiativ til at anvende digitale værktøjer påpeger Projektleder 2, at der er betydeligt papirarbejde involveret i hans daglige opgaver hos Otis. Dette overrasker ham og understreger behovet for digitalisering for at spare tid og ressourcer (Projektleder-2, 2023). Projektleder 2 støder dog på udfordringer, da ledelsen ikke har tilladt brugen af tablets. Dette tvang projektlederne til

at ty til deres egne mobile enheder på byggepladsen, hvor skærmstørrelsen ofte er utilstrækkelig til arbejdsopgaverne. Projektleder 2 udtrykker ønsket om at få tildelt digitale enheder for at lette arbejdsbyrden og øge effektiviteten (Projektleder-2, 2023). Ønsket om digitalisering skyldes ikke kun tidsbesparelser, men også en bestræbelse på at reducere mængden af papirarbejde, da Projektleder 2 føler, at virksomheden stadig anvender forældede og papirbaserede metoder. Projektleder 2 deler en ambition om at modernisere processerne hos Otis og integrere digitale løsninger for at skabe mere effektive og bæredygtige arbejdsrutiner (Projektleder-2, 2023). I Projektleder 2's perspektiv er digitalisering en nødvendig udvikling for at følge med den moderne tidsalder og forbedre konkurrenceevnen. Projektleder 2 ser digitalisering som en vej til at spare tid, mindske papirforbruget og skabe mere effektive arbejdsprocesser hos Otis.

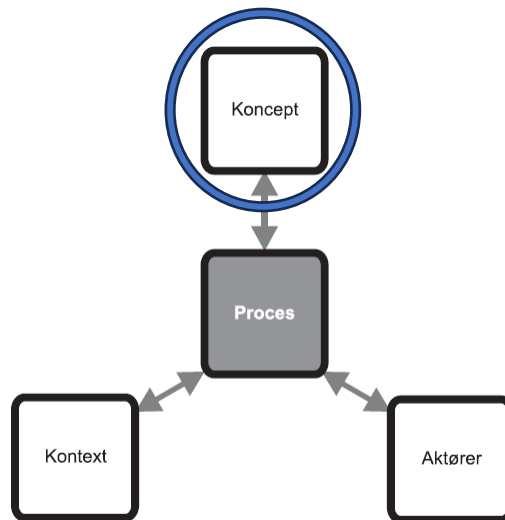
IT-chefen bringer en rig erfaring ind i diskussionen, med baggrund som ekstern IT-konsulent og en tidligere fastansættelse hos Otis i fire år, primært fokuseret på serversupport. Certificeret af Microsoft og med en betydelig rolle ved overgangen fra UTC, hvor IT-chefen ledte implementeringen af nye servere og abonnementer som en del af skilsmissen. IT-chefens nuværende ansvar inkluderer backup support og driftsopgaver for serverinfrastrukturen hos Otis. Derudover arbejder IT-chefen aktivt på at forenkle virksomhedens IT-økosystem ved at standardisere på Microsoft-plattformen. Dette initiativ er en del af bestræbelserne på at tilpasse og optimere programmer, så brugernes adgangskontrol og informationsdeling effektiviseres (IT-respondent, 2023). Gennem årene har IT-chefen oplevet, hvordan IT-landskabet har udviklet sig, og dette afspejles i bestræbelserne på at modernisere og strømline IT-infrastrukturen hos Otis. Ved at fokusere på en Microsoft-baseret tilgang sigter IT-chefen mod at skabe en mere sammenhængende og effektiv digital arbejdsplads. IT-chefen spiller også en nøglerolle i at tilpasse softwareapplikationer til virksomhedens behov, med et klart fokus på at skabe en sikker og kontrolleret informationsdeling. Denne proces afspejler IT-chefens forståelse af behovet for at skabe en struktureret og tilpasset digital arbejdsplads for at forbedre effektiviteten og dataintegriteten hos Otis (IT-respondent, 2023). Certifikater fra Microsoft bekræfter IT-chefens tekniske kompetencer, mens erfaringen som ekstern konsulent og IT-support bidrager til en helhedsforståelse af de udfordringer, virksomheden står overfor i overgangen til en mere digitaliseret fremtid. I IT-chefens perspektiv er digitalisering ikke blot et skridt mod modernisering, men en nødvendig udvikling for at skabe en mere effektiv og sikker arbejdsplads. Dette perspektiv spiller en central rolle i at forme og implementere digitale løsninger hos Otis.

Ledelsen hos Otis bringer en solid erfaring med sig, præget af en langvarig tilstedeværelse i organisationen. Deres erfaring er forankret i brugen af Excel og kendskab til andre IT-værktøjer, der er integreret i

virksomhedens nuværende arbejdsproces. På nuværende tidspunkt anvender ledelsen stadig de samme arbejdsmetoder, som blev praktiseret for to årtier siden. Arbejdet udføres primært i Excel, og udtræk fra andre platforme i organisationen integreres også i Excel. Dette indikerer en vedvarende afhængighed af velkendte processer, der har været en del af virksomheden i årevis. Ledelsens beslutning om at holde fast i de eksisterende metoder afspejler en konservativ tilgang til forandring. Selvom Excel og andre velkendte værktøjer har tjent dem godt gennem årene, mangler der muligvis en åbenhed over for mere moderne og digitale arbejdsmetoder. Den nuværende praksis med at arbejde i Excel og fortsætte med traditionelle metoder kan også skyldes manglende opfattelse af de potentielle fordele ved digitalisering. Ledelsen fokuserer sandsynligvis på det, de anser for at være effektivt og velkendt, uden at tage fuldt ud højde for de forbedringer, digitalisering kan bringe. I ledelsens perspektiv er Excel og de eksisterende metoder stadig levedygtige, og det kan kræve en mere omfattende bevidsthed om de nye teknologiske muligheder for at ændre holdningen. Dette perspektiv afspejler ikke kun en modvilje mod forandring, men også en manglende indsigt i, hvordan digitale redskaber kan transformere arbejdsprocesserne til gavn for hele organisationen.

Projektlederne i Otis, repræsenteret af Projektleder 1 og Projektleder 2, deler begge et dybt ønske om at forbedre den nuværende arbejdsproces ved at implementere digitalisering. Projektleder 1, med en baggrund fra McDonalds og omfattende erfaring inden for implementering af nye systemer, understreger vigtigheden af at lære af andre internationale afdelinger og dele bedste praksis (Projektleder-1, 2023). Dette synspunkt deler Projektleder 1 også med projektleder 2 og med IT-afdelingen. Dette læringsorienterede synspunkt er centralt for at opnå en solid forståelse af strukturbehov og erfaringsdeling for at skabe et fundament for en vellykket digital transformation. Projektlederne og IT-afdelingen ville også have mulighed for at være en del af processen og have mulighed for at forme softwaren til deres egne behov, samt få følelsen af ejerskab over processen: *"Hvis det er planen, at der skal hentes tablets ind med henblik på at de skal med ud i felten, så synes jeg det vigtigste er, at der tages forhold til interfacet, og det skal være tilrettet projektlederne"* (Projektleder-1, 2023). Projektleder 2, der har arbejdet som projektleder i 17 år, fremhæver frustration over den nuværende analoge proces og søger at optimere effektiviteten gennem digitalisering. Det er tydeligt, at begge projektledere står over for udfordringer i deres stræben efter digitalisering, især da ledelsen ikke har givet tilladelse til at implementere tablets på byggepladserne, hvilket skaber en konflikt mellem medarbejdernes ønsker og ledelsens mere traditionelle tilgang (Projektleder-2, 2023). IT-afdelingen i Otis vedtager en politisk tilgang

til digitalisering ved at forenkle organisationens IT-struktur gennem standardisering på Microsoft-plattformen. Ved hjælp fra den standardiserede software fra Microsoft, kan det være med til at opretholde en god og disciplineret datadisciplin. Da platformen er færdigudarbejdet, er der mulighed for at brugerne af platformen, nemmere kan tilpasse sig det nye program: *"tilbyder organisationen tilpasning til nye krav, men som har en indbygget præferencestruktur"* (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005, s. 42). Dette vidner om et forsøg på at optimere teknologien for at opnå større effektivitet og integration (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Samtidig står IT-afdelingen over for politiske beslutninger om at inddrage projektlederne i processen, hvilket illustrerer behovet for at undgå konflikter og sikre, at implementeringen opfylder organisationens faktiske behov. Ledelsen i Otis repræsenterer en politisk og symbolsk barriere for digitaliseringen. Den vedvarende brug af traditionelle metoder som Excel og modviljen mod at integrere moderne teknologier afspejler en modstand mod forandring. Denne politiske holdning skaber konflikt med projektledernes ønsker om digitalisering, og kløften mellem de to kulturer, den traditionelle kultur hos ledelsen og den moderne kultur hos de ansatte, udgør en symbolsk barriere for en effektiv forandringsproces. Projektlederne lærer af tidligere erfaringer med implementering og forstår behovet for at have ejerskab og indflydelse på udviklingen af nye systemer. Dette læringsorienterede perspektiv skaber en platform for at opbygge en digitaliseringsstrategi, der passer til organisationens unikke behov (Projektleder-1, 2023) (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). IT-afdelingens politiske tilgang til standardisering på Microsoft-plattformen er drevet af ønsket om at optimere og effektivisere teknologilandskabet. Denne politiske beslutning viser, hvordan interne afdelinger navigerer gennem magtstrukturer for at forme digitaliseringsprocessen. Ledelsens politiske og symbolske modstand mod digitalisering skaber en udfordrende dynamik i organisationen. Denne kulturkløft har potentiale til at hæmme effektiviteten af digitale initiativer, da medarbejdernes ønsker om modernisering står i kontrast til ledelsens fastholdelse af traditionelle metoder. Samlet set afspejler aktørernes perspektiver komplekse dynamikker i Otis, hvor læring, politiske og symbolske aspekter spiller afgørende roller. Udfordringen ligger i at navigere gennem disse konfliktende interesser og etablere en fælles forståelse for digitaliseringen, idet organisationen søger at balancere mellem tradition og innovation for at skabe en fremtidssikret arbejdsproces.



Figur 6 - Forandringens dynamik - konceptet i fokus (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005)

I forrige forsøg på at implementere et program til projektlederne, kan det ses at konceptet ikke var blevet defineret. Jeg vil derfor beskrive konceptet ud fra interviewene med respondenterne, for at kunne præcisere konceptet udformning og så det passer til aktørernes behov. Ved udformningen af konceptet vil der også blive gjort brug af et sammenspil mellem de tre perspektiver, læring, politisk og symbolsk.

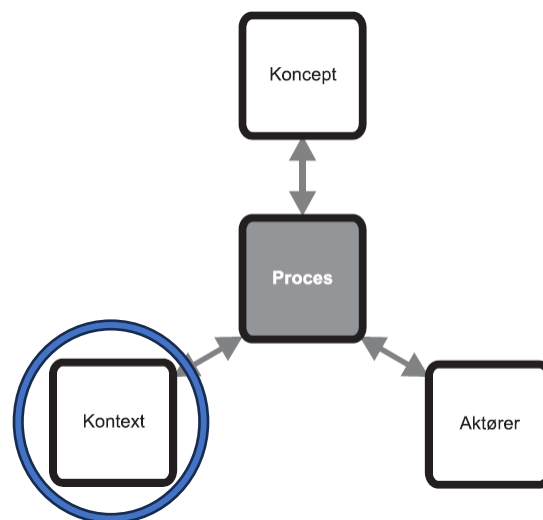
Læringssynet betragter konceptet som en koncentreret form for viden og en mulighed for læring i organisationen (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Mennesket i denne kontekst ses som det lærende individ, der stræber efter at udvikle både sig selv og sin omverden gennem læringsprocessen (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Aktørernes viden spiller en central rolle i denne læringsproces, hvor organisationen drager fordel af at inddrage og udnytte aktørernes erfaringsgrundlag (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Læringsperspektivet opfattes som en afgørende faktor for forandringen, ifølge både projektlederne og IT-afdelingen. Disse aktører deler en fælles opfattelse af vigtigheden af at involvere sig i implementeringen af softwaren og skabe en mere transparent organisation på tværs af landegrænser. Deres ønske om at deltage i pilotprojekter i andre lande afspejler ønsket om et lærende miljø, hvor de kan forme programmet i overensstemmelse med deres egne strukturer. Projektlederne og IT-afdelingen ser en mulighed for personlig udvikling og udvikling af deres omverden ved at få indflydelse på digitaliseringsprocessen. Deres engagement i processen er drevet af ønsket om at forme og tilpasse softwaren til deres egne behov og struktur. Denne indflydelse giver dem mulighed for at udnytte deres viden og erfaring inden for IT til at skabe en mere effektiv og moderne arbejdsproces. Samtidig ville Otis som organisation kunne drage fordel af den rige viden og ekspertise, som projektlederne og IT-afdelingen besidder. Disse aktører, med deres omfattende erfaring inden for IT og indsigt i den nuværende

arbejdsproces, sidder på nøgleviden, der kan være med til at forme softwareløsninger i deres interne organisation i Danmark. Gennem deres inddragelse i udviklingen kan de bidrage til at skabe en mere effektiv og skræddersyet løsning, der passer til organisationens specifikke behov.

I et politisk perspektiv betragtes konceptet som et politisk program med en indbygget præferencestruktur, der ikke nødvendigvis er neutralt, men snarere fremmer bestemte aktørgruppers interesser (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). I denne sammenhæng ses mennesket som det strategiske individ, der kæmper for at opnå nye positioner og skabe muligheder i organisationen (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Magtfulde aktører spiller en central rolle i den politiske proces, hvor aktørerne konkurrerer om at påvirke forandringsprocessens retning og resultater (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). I tidligere forsøg på implementering kom det politiske perspektiv tydeligt til udtryk. Ledelsen udnyttede deres magtposition og kunne betragtes som en koalition af magtfulde aktører. Dette resulterede i, at projektlederne og IT-afdelingen blev overrumplet, og deres krav om at digitalisere arbejdsprocessen på byggepladsen blev tilsidesat. Ledelsen havde indbygget deres egen præferencestruktur, der fokuserede på at udarbejde brugbare estimater til det årlige budget, baseret på arbejdsprocesser, de havde fuldt overblik over. Den tidligere proces var derfor mere i overensstemmelse med ledelsens interesser. Det politiske perspektiv udgjorde en betydelig barriere for den tidligere implementering, da der ikke var mulighed for på det tidspunkt at tilpasse programmet til Otis DK's specifikke struktur, hvis man prøvede at implementere et program fra et andet land. I fremtidige forsøg på at implementere et program for projektlederne, bør projektlederne og IT-afdelingen have mulighed for at blive en del af koalitionen. Selvom der kan være uoverensstemmelser mellem ledelsen og medarbejderne om strukturen for forandringen, skal konflikter ikke betragtes som sygdomstegn i den politiske proces; tværtimod er de med til at skabe dynamik (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Dog forudsætter dette, at der etableres bæredygtige kompromisser, som kan opnå bred accept i organisationen (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Der skal derfor findes et kompromis i forhandlingerne om konceptets udvikling mellem ledelsen, IT-afdelingen og projektlederne. I dette tilfælde vil det sandsynligvis kræve, at ledelsen går på kompromis for at imødekomme projektledernes ønske om en mere effektiv proces.

I et symbolsk perspektiv betragtes koncepter som bærere af symbolske betydninger, der kan influere på organisationens image og brand (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Mennesket i dette perspektiv ses som det symbolske individ, der søger at skabe og forstå symbolske repræsentationer af koncepter og kultur i organisationen (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Kulturen i organisationen er i fokus i den symbolske proces, hvor koncepterne tjener som symboler for det nye og moderne, både internt og

eksternt (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). I ledelsens syn på arbejdsprocessen manifesterer kulturen sig som fast forankret omkring eksisterende arbejdsmetoder, og der er en modvilje mod at anvende nye arbejdsprocesser. Dette kan tolkes som en symbolsk proces, hvor ledelsen opretholder et bestemt sprog og symboler, der repræsenterer den eksisterende logik. Ifølge Kamp (2005) giver denne symbolske proces aktørerne i organisationen mulighed for at skabe et image og status, når de tilegner sig denne "moderne" logik. I et symbolsk perspektiv kan et forandringsprojekt fungere som vinduespynt og primært tjene til at styrke organisationens identitet og image (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). For projektlederne kan dette betyde, at hvis de får mulighed for at anvende tablets på byggepladsen, kan det styrke Otis' image. Ved at gøre brug af digitale værktøjer på pladsen kan projektlederne effektivt håndtere dokumenter, såsom tegninger og kontrakter, hvilket ville bidrage til en mere moderne og digital fremtoning. Den symbolske proces kan dermed positionere Otis som en organisation, der er digitalt avanceret og dermed fremstå mere legitime i øjnene på omverdenen. Dette perspektiv understreger betydningen af symbolske repræsentationer i forandringsprocessen og hvordan de kan påvirke organisationens image og identitet.



Figur 7 - Forandringens dynamik - konteksten i fokus (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005)

I Otis' organisatoriske kontekst, der fungerer som rammen omkring processen, udfolder sig en kompleks dynamik. Den eksisterende struktur og de indgroede traditioner, udgør grundlaget for processens nuværende form. Disse dybt forankrede traditioner og strukturer præger i høj grad organisationens arbejdsgange og er en udfordrende faktor at ændre, i forbindelse med en forandringsprocessen (Kamp,

Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Otis har etableret en hierarkisk organisationsstruktur, hvor ledelsen besidder mest magt. Denne struktur er særligt synlig i den veldefinerede proces, der strækker sig fra projektvindende fase til levering til kunden. Den hierarkiske organisering indebærer, at ledelsen i høj grad orienterer sig mod Otis' hovedkontors krav, hvilket har afgørende indflydelse på beslutningsprocesserne. Ledelsens primære fokus ligger på opretholdelse af økonomisk stabilitet, og derfor viser de en tendens til at favorisere eksisterende processer, der muliggør præcise estimater af omsætningen. Dette understøttes af deres fortsatte anvendelse af analoge processer og Excel-ark, der tilbyder en kendt og økonomisk forudsigelig metode. Selvom ledelsen er opmærksom på behovet for forandring, udgør den økonomiske omkostning og tidsforbruget ved implementering af nye processer en barriere, hvilket resulterer i en tilbageholdende tilgang til forandringer.

Selvom ledelsen er bevidst om nødvendigheden af forandring, udgør de økonomiske omkostninger og tidsforbruget ved implementering af nye processer en betydelig barriere. Denne tilbageholdende tilgang til forandringer afspejler organisationens forsøg på at bevare eksisterende strukturer og traditioner, der er blevet fundamentale for dens identitet og arbejdsmetoder. Konteksten, som omfatter organisationens strukturer og traditioner, er afgørende for at forstå, hvordan forandringsprocessen udfolder sig. Organisationer kan have etableret specifikke organisationsformer og samarbejds traditioner, samt værdier omkring relationer til kunder og interessenter. Disse elementer spiller en afgørende rolle i retningen og omfanget af forandringsprojektet, da de påvirker, hvordan organisationen tilpasser sig og omfavner nye koncepter. For at effektivt håndtere forandringerne er det nødvendigt at afdække og forstå disse dybt forankrede strukturer og traditioner og identificere måder, hvorpå de kan tilpasses for at imødekomme kravene fra den digitaliserede omverden. Der skal skabes en balance mellem at respektere organisationens historie og traditioner og samtidig åbne op for innovation og tilpasning.

Delkonklusion

I analysen af digitaliseringsprocessen hos Otis identificeres fire nøgleaktører – Projektleder 1, Projektleder 2, IT-afdelingen og Ledelsen. Hver aktør har forskellige perspektiver og holdninger til digitaliseringen, hvilket skaber kompleksitet i implementeringen af digitale løsninger i arbejdsprocesserne. Projektleder 1, med en imponerende baggrund inden for IT og systemimplementering, bringer værdifuld erfaring til bordet og har allerede haft succes med at integrere digitale værktøjer som Dalux-plattformen. Dog støder han på udfordringer med ineffektive analoge processer på byggepladsen, hvilket påvirker både tidsforbrug

og miljøpåvirkninger. Projektleder 2, der har 17 års erfaring som projektleder hos Otis, deler ambitionen om at modernisere arbejdsprocesserne gennem digitalisering. Han har taget initiativ til at anvende en Samsung Galaxy Note på byggepladsen, men står over for udfordringer, da ledelsen ikke tillader brugen af tablets. Projektleder 2 ser digitalisering som afgørende for at forbedre effektiviteten og reducere papirforbruget. IT-chefen bidrager med en omfattende erfaring som ekstern konsulent og intern IT-leder. IT-chefen fokuserer på standardisering på Microsoft-plattformen for at optimere IT-infrastrukturen hos Otis. Dette perspektiv afspejler behovet for at skabe en sammenhængende og effektiv digital arbejdsplads. Ledelsen i Otis repræsenterer en konservativ tilgang til forandring og holder fast i traditionelle metoder som Excel. Deres modvilje mod at integrere moderne teknologier skaber en symbolsk barriere for digitaliseringen og skaber konflikt med projektledernes ønsker om innovation. Projektlederne, især Projektleder 1 og Projektleder 2, deler et ønske om forandring og ser digitalisering som vejen frem. Deres læringsorienterede tilgang og erfaring fra tidligere implementeringer giver et solidt grundlag for at udvikle en digitaliseringsstrategi, der passer til organisationens behov. IT-afdelingens politiske tilgang til standardisering viser, hvordan interne afdelinger navigerer gennem magtstrukturer for at forme digitaliseringsprocessen. Ledelsens politiske og symbolske modstand mod digitalisering skaber en udfordrende dynamik i organisationen.

I bestræbelserne på at implementere et program til projektlederne hos Otis er det klart, at tidligere forsøg ikke har været succesfuldt på grund af manglende definition af konceptet. For at rette op på dette, er det nødvendigt at formulere konceptet ud fra interviewene med respondenterne og sikre, at det imødekommer aktørernes specifikke behov. Projektlederne og IT-afdelingen deler opfattelsen af, at deres deltagelse i implementeringen af softwaren kan skabe en mere transparent organisation på tværs af landegrænser og fremme personlig udvikling. Deres engagement giver også Otis adgang til værdifuld viden og ekspertise, som kan bidrage til at forme effektive løsninger og skabe et lærende miljø. I et politisk perspektiv ses konceptet som et politisk program, hvor magtanvendelse og konkurrence om påvirkning af forandringsprocessen er centralt. Tidligere implementeringsforsøg afslørede tydeligt ledelsens magtudøvelse og koalitions indflydelse, hvilket resulterede i manglende imødekommelse af projektledernes og IT-afdelingens krav. For at overvinde denne politiske barriere er det afgørende, at projektlederne og IT-afdelingen bliver en del af koalitionen og deltager aktivt i forhandlingerne for at opnå bæredygtige kompromisser. I et symbolsk perspektiv betragtes konceptet som bærer af symbolske betydninger, der kan påvirke organisationens image og brand. Ledelsens fastholdelse på eksisterende arbejdsmetoder kan fremstå som en symbolsk proces, hvor de opretholder en bestemt kultur og modvilje

mod at anvende nye processer. Ved at tillade projektlederne at anvende tablets på byggepladsen kan Otis styrke sit image som en digitalt avanceret organisation, der er moderne og effektiv.

I Otis' organisatoriske kontekst udfolder der sig en kompleks dynamik, hvor den eksisterende hierarkiske struktur og dybt forankrede traditioner udgør grundlaget for den igangværende forandringsproces. Som leverandør specialiseret inden for elevatorer og rulletrapper er organisationen præget af veldefinerede processer, der strækker sig fra projektvindende fase til levering til kunden. Ledelsen, der besidder mest magt i den hierarkiske struktur, orienterer sig primært mod Otis' hovedkontors krav, hvilket afgørende påvirker beslutningsprocesserne. Ledelsens primære fokus på opretholdelse af positiv økonomi resulterer i en tilbageholdende tilgang til forandringer. Denne tilbageholdenhed afspejler organisationens forsøg på at bevare eksisterende strukturer og traditioner, der er blevet fundamentale for dens identitet og arbejdsmetoder. Konteksten, der omfatter organisationens etablerede strukturer, traditioner og værdier, er afgørende for forståelsen af forandringsprocessen. For at håndtere forandringerne effektivt er det nødvendigt at afdække og forstå de dybt forankrede strukturer og traditioner. Samtidig skal der skabes en balance mellem at respektere organisationens historie og åbne op for innovation og tilpasning for at imødekomme kravene fra den digitaliserede omverden.

Diskussion

I diskussionen vil jeg inddrage mine resultater fra analysen og diskutere ud fra en teoretisk integration. Jeg vil i den forbindelse forbinde analysens resultater med Michel Callons tekst "Some Elements Of A Sociology Of Translation: Domestication Of The Scallops And The Fishermen Of St Brieuc Bay" (Callon, 1984). Samtidig vil jeg trække på Kamps præsentation af den logiske fasemodel. Kamps teoretiske begreber giver indsigt i, hvad der er sket under implementeringen, men de tilbyder ikke en klar vej fra A til B. Diskussionen har derfor til formål at skabe en synlig fremgangsmåde i processen ved at kombinere Kamps forståelse af forandring og hans logiske fasemodel med Callons teori om translationsprocessen. Dette vil danne grundlag for at besvare de centrale spørgsmål i diskussionen.

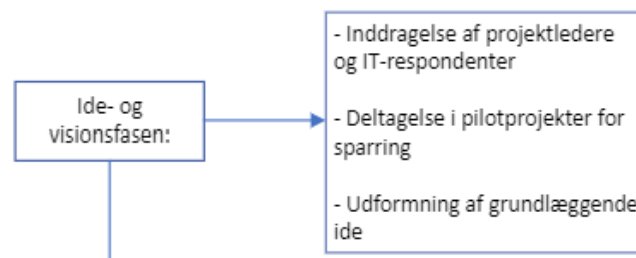
Hvordan oplever aktørerne udfordringer med den eksisterende analoge dokumenthåndteringsproces, hvilke succeskriterier kan identificeres ved implementeringen af tablets til projektlederne og hvordan kan processen synliggøres?

Ledelsen stod som den største barrierer i den forrige forandring da de helst ville holde sig til den struktur de fandt mest hensigtsfuld. Ledelsen i Danmark har til opgave at overholde de krav der bliver sat for den øverste ledelse i USA og har til formål at give de bedste og mest præcise resultater. Ledelsen i Otis DK har enighed om at der ikke er behov for at ændre processen som den er på nuværende tidspunkt og til de møder ledelsen holder, er de blevet farvet i den snævre tankegang de har. Dette giver årsag til at andre ideer fra organisationen bliver tilgodeset: " [...] ledergruppens ønske om harmoni gennem konsensus og konformitet, men det resulterer i, at man ubevidst udelukker alternative eller udfordrende idéer, forestillinger og ønsker. Det fører så til irrationalitet; til en illusion om, at ens moralske standpunkter er fortræffelige. Men de kunne for så vidt også være dårlige" (Mellon, 2021). Ledelsen i Danmark har det syn at deres nuværende proces er tilstrækkelig og derfor ikke mener at projektledernes og IT-afdelingens ideer er gode. Denne manglende indsigt i de ansattes behov for digitalisering kan derfor også medføre konflikter med de ansatte og skabe demotivation blandt dem: "En leder, der mangler indsigt, skaber demotiverede medarbejdere, lavere effektivitet og i sidste ende en dårlig organisation" (Mellon, 2021). Som beskrevet i analysen, gav ledelsen IT-afdelingen lov til at gøre brug af andre afdelingers software, men det resulterede i at softwaren ikke passede til deres egen organisation, så implementeringen fandt ikke sted. Ledelsen havde ikke mulighed for at se udviklingen gennem implementeringen, og fandt det usikkert at gennemføre

denne. I analysen er der blevet belyst hvilke forandringsperspektiver der fandt sted i forrige proces og hvilke der skulle tages højde for, hvis implementeringen skulle lykkes. Kamps teori om forandringsledelse er dog ikke et værktøj, som der kan blive brugt til at komme sikkert fra A til B i forandringen. Det er i stedet et par analytiske briller, som kan være med til at definere nogle af de tendenser der kan ske i en forandring, så ledelsen ved hvad de skal være opmærksomme på – forstået på den måde hvordan koncept, kontekst og aktører påvirker processen. Med konceptet, konteksten og aktørerne sker der et sammenspil og de kan forstås på forskellige måder, i forhold til hvilket perspektiv der bliver brugt. Lærings-, politisk- og det symbolske perspektiv giver tilsammen et grundlag for at forstå en forandrings natur og er med til at sætte konteksten, konceptet og aktørerne ind i forskellige betydningsuniverser (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Hermed kan Michel Callons teori om "Obligatory Passage Point" (Callon, 1984) komme til sin gode. Callons translationsproces er mere specifik en Kamps teori om forandringsledelse og og i diskussionen vil den fremstå som en trin for trin tilgang, som omhandler problematisering, interessement, enrolment og mobilisering. Kamps Teori har et bredere fokus og han mener at begreberne i teorien tilsammen skal give en forståelse for hvad der sker af ting i forandringen, samt hvad man skal være opmærksom på (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Der kan laves sammenkoblinger til Callons teori på nogle punkter. Kamp skriver for eksempel: *"Desuden er organisationer ikke nødvendigvis harmoniske. Organisationer består af grupperinger og individer med mange forskellige mål og rationaler. Disse grupperinger har forskellige syn på, hvordan de ideer og visioner, som konceptet medbringer, skal forstås, og hvordan de skal omsættes til praksis. Derfor kan forandringer være konfliktfulde."* (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005, s. 35). Ligesom Kamps syn på aktører, så beskriver Callon også at aktører kan have forskellige mål (interessement) som de vil opnå i deres nye stillinger (Callon, 1984). Callon beskriver også at der foregår forhandlinger når aktører skal placeres i deres nye stillinger og giver måder at løse disse konflikter på, mens Kamp giver mere en definition på hvad der foregår i den givende forhandling. Aktørerne i Otis har også alle forskellige mål med arbejdsprocessen i forhold til dokumenthåndtering. Callons teori vil derfor have mulighed for at kunne hjælpe ledelsen, samt de andre aktører, da ledelsen også har brug for overtalelse til få startet implementering, med at vise hvilke mål og succeser de kan få ud af implementering af tablets, og hvordan de kan forblive i deres nye roller. Derfor ved hjælp af Kamps forståelse af de ledelsesmæssige perspektiver der foregår i forandringen, Kamps logiske fasemodel, hvor jeg vil gøre brug af modellen trin for trin og Callons translationsproces, vil jeg fremlægge en proces og løbende diskutere om det kunne gavne Otis forandringsproces og besvare diskussionens spørgsmål.

I forsøget på at implementere tablets til projektlederne, havde Otis ikke lagt en plan for hvad der skulle ske og hvor de skulle hen imod i forandringen. Ledelsen prøvede kun at gøre brug af en software fra et

andet lands afdeling, så de havde ikke nogen ideer til hvad det skulle indebære. Kamp beskriver det første punkt i fasemodellen som ide- og visionsfasen og den har til formål at skabe den grundlæggende ide: *”hvordan grundlæggende ide tager form, udvikles og besluttet”* (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005, s. 33). I dette trin ville Otis have mulighed for at gøre brug af andre afdelingers viden omhandlende ombygning af softwaren. Det blev forklaret af IT-respondenten at der var mulighed for at deltage i andre landes pilotprojekter. De ville derfor kunne få gavn af vidensdeling mellem de forskellige afdelinger, til at kunne skabe sig en ide om hvad det skulle kunne indebære. I denne fase ville det være oplagt at inddrage IT-respondenten og projektlederne, så de har mulighed for at kunne komme med deres viden og processen, samt deres forventninger til softwaren, da det i sidste ende er dem som skal gøre brug af det. I læreprocessen menes der også at ejerskab og deltagelse er et nøgleord inde for læringsprocessen (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005), og ved at inddrage projektlederne og IT-afdelingen vil de have mulighed for dette. It-respondenten forklarede også at forandringen blev efterspurgt fra bunden, så det er projektlederne og IT-afdelingen som ser udfordringer i den nuværende proces. Det kunne derfor være oplagt at gøre brug af læreprocessens perspektiver, da strukturen for softwaren ikke er blevet præciseret, og dermed få udformet et program der kunne skabe resultater på sigt. Det vil også være med til at kunne definere konceptet, da konceptet inde for læringsprocessen bliver betragtet som en kondenseret form for viden, samt lægger vægt på at aktørerne har mulighed for at få en læringsanledning inde for organisationen (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005), og kunne lære programmet at kende fra start af i forandringen. Neden for på figur 8 er fremstillet første fase af modellen:



Figur 8 - Ide- og visionsfasen (selvudarbejdet)

Næste fase i modellen er kortlægning og designfasen. I denne fase bliver ideen mere præcis konfigureret til organisationen, i det med der bliver kigget på hvilke processer der skal beholdes, om de skal reorganisere, forny, forbedre eller skrotte (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Ud fra den viden de har fået ved deltagelse i pilotprojekterne, vil de have mulighed for at finde ud af hvilke processer, som skal beholdes i den danske model, hvilke de skal forbedre til projektlederne og hvilke der måske ikke passer til

deres lands standarder. Det sidste punkt passer også til det som gjorde, at ledelsen ikke gjorde brug af andre landes software, da den ikke passede til deres egen organisation. Otis DK kunne også have mulighed for at forbedre softwaren til deres egne ansatte i organisationen. Det kunne derfor være nødvendigt at gøre brug af respondenternes viden inde for processen de befinder sig i nu, og hvilke problemer de står over for, for at kunne tilpasse softwaren til deres behov. I analysen er der identificeret flere udfordringer vedrørende implementeringen af tablets til projektlederne. Callon anvender betegnelsen "problematization" (problematisering) til at definere lignende udfordringer (Callon, 1984). I det følgende afsnit vil jeg præsentere de specifikke problemstillinger for Projektleder 1, Projektleder 2, IT-afdelingen og Ledelsen, som fandt sted i analysen.

Projektleder 1

For det første er der spildtid forbundet med transport mellem byggepladsen og kontoret, da projektlederen regelmæssigt er nødt til at møde ind på kontoret om morgenen for at printe nødvendige dokumenter. Denne ineffektive proces fører til forsinkelser og unødvendigt ressourceforbrug, da yderligere dokumenter kræver yderligere ture til kontoret. Desuden udtrykker projektlederen bekymring over det betydelige papirforbrug i de nuværende arbejdsprocesser, hvilket ikke kun ses som ineffektivt, men også som klimaskadeligt. Brugen af flere platforme, herunder papir, en platform til entreprenøren, Otis' egen drevplatform og Outlook-kalenderen, skaber kompleksitet og gør det udfordrende at holde styr på dokumenter og opretholde et klart overblik over arbejdsopgaver. Projektleder 1 skal også dele dokumenter til deres underleverandør, og der opstår spildtid når disse dokumenter skal samles fra diverse platforme.

Projektleder 2

Projektleder 2 står over for nogle af de samme udfordringer som projektleder 1, i forhold til spildtid ved kørsel frem og tilbage fra byggepladsen og kontoret. Projektleder 2 lægger dog også vægt på nogle andre problematikker. En anden udfordring opstår under måling af skakten til elevatorinstallation, hvor projektlederen er tvunget til at tegne på papir eller mobiltelefon for at dokumentere målinger. Den efterfølgende proces med at uploade disse dokumenter til Otis' fælles server kræver yderligere trin, der bidrager til ineffektivitet. Yderligere kompleksitet opstår med brugen af en større mobil, der ikke er tilsluttet organisationens lokale server, hvilket skaber vanskeligheder med at navigere på tegninger. Dette problem forværres af den lille skærm på den tildelte arbejdstelefon (iPhone 6), hvilket skaber frustration og besvær i arbejdsprocessen. Kontrakter udgør også et problem, da den nuværende praksis med manuel underskrift anses for gammeldags og tidskrævende. Derudover er der bekymringer omkring sikkerheden

ved løse papirer, da dette åbner for risikoen for at man mister dokumentationen og mulig udnyttelse af information af konkurrenter hvis de skulle finde dokumentationen.

IT-afdeling

IT-afdelingen står over for udfordringer, der i høj grad påvirker deres nuværende arbejdsproces. Et betydeligt problem er, at ledelsen ikke viser tilstrækkelig lydhørhed over for IT-afdelingens digitale visioner. Gentagne gange har IT-afdelingen foreslået at deltage i pilotprojekter i andre afdelinger for at udforme softwarestrukturen i overensstemmelse med organisationens behov. Ledelsen argumenterer for, at tilpasning til den danske organisation vil være tidskrævende. En anden udfordring for IT-afdelingen vedrører datadisciplin. De ansatte bruger forskellige platforme og individuelle mappestrukturer, hvilket komplicerer opretholdelsen af en effektiv datadisciplin. Dette resulterer i yderligere tidsforbrug for IT-afdelingen, især når det kommer til at vedligeholde mappestrukturen på Otis' fælles server.

Ledelse

Virksomheden Otis står over for udfordringer, da de ikke er konkurrencedygtige inden for digitalisering, i forhold til andre firmaer. Dette påvirker deres eksterne image, der kan opfattes som gammeldags. I en tid, hvor de fleste virksomheder benytter sig af digitale værktøjer, risikerer Otis at skabe et indtryk af, at de ikke er lige så dygtige til at omfavne og udnytte moderne teknologier.

Ud fra aktørernes problematiseringer, er det muligt at gøre brug af Callons begreb interessement (Callon, 1984). Ved at definere de forskellige aktørers interessement, er det muligt at identificere de praksisser som gør at aktørerne kan blive fastlåst i deres nye rolle. Herved vil ledelsen i Otis have mulighed for at opfylde de krav som projektlederne og IT-afdelingen stiller til programmet, så de kan fastlåses i deres nye stilling som bruger af programmet. Nedenfor bliver der beskrevet de forskellige aktørers interessement i forhold til brugen af tablets. Der er blevet opstillet i et Obligatory Passage Point (OPP) diagram (Callon, 1984), for at visualisere dette i bilag 4.

Projektleder 1

Ved at implementere tablets som en integreret del af arbejdsprocesserne, kan projektlederen have sit "skrivebord" med sig overalt, hvilket eliminerer behovet for transport mellem kontoret og byggepladsen. Dette ikke kun reducerer spildtid, men giver også projektlederen adgang til nødvendige dokumenter på ethvert sted og tidspunkt. Derudover understøtter brugen af tablets også målet om at reducere papirforbruget, da elektroniske dokumenter kan erstatte traditionelt papirarbejde. Samlingen af alle platforme på tabletten skaber en mere integreret og effektiv arbejdsproces, hvor projektlederen kan holde

styr på opgaver og dokumenter uden at jonglere mellem forskellige platforme. Endelig adresserer succeskriterierne også behovet for sikker deling af dokumenter med underleverandører. Ved at samle alle relevante dokumenter i en fællesmappe på tabletten, som kun underleverandøren har adgang til, kan projektlederen nemt dele nødvendig information uden at skulle benytte flere forskellige platforme eller fysiske kopier.

Projektleder 2

Projektleder 2 får samme succeskriterie som projektleder 1 i forhold til at have "skrivebordet" med på pladsen, ved brug af tablets. Dette giver projektlederen nem adgang til nødvendige dokumenter uanset sted. Brugen af tablets muliggør også direkte tjek af tegninger og dokumentation, hvilket øger effektiviteten ved at eliminere ekstra trin og muliggøre hurtigere opdateringer til Otis' fælles server eller direkte deling med entreprenører og underleverandører. Den større skærm på tabletten imødekommer projektlederens behov for bedre visualisering og nemmere navigation på tegninger. Desuden kan tablets bruges til at digitalisere underskriftsprocessen på kontrakter, hvilket ikke kun reducerer tidsforbrug, men også øger sikkerheden med brug af adgangskoder og muligheden for at lukke ned for en tablet fra en anden enhed, i tilfælde af at han mister den.

IT-afdelingen

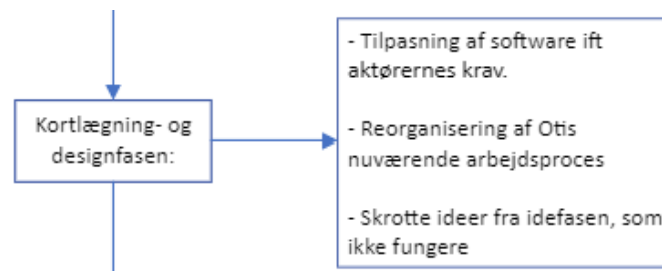
Hvis ledelsen er lydhør over for IT-afdelingens behov, vil det give mulighed for at deltage i pilotprojekter i andre lande, hvilket åbner for vidensdeling og tilpasning af programmer til den danske standard. En tættere dialog med danske projektledere sikrer en kontinuerlig tilpasning af programmet, hvilket resulterer i et produkt, der effektivt integreres i danske arbejdsprocesser. Angående datadisciplin vil brugen af tablets gøre IT-arbejdet lettere, ved at etablere en ensartet og tilpasset mappestruktur. Dette muliggør bedre datadisciplin på Otis' drev, idet information samles på ét sted, hvilket forhindrer tab og skaber et mere overskueligt arbejdsmiljø for IT-afdelingen.

Ledelsen

Ved implementeringen af tablets til projektlederne får ledelsen mulighed for at brande virksomheden udadtil som værende i tråd med moderne digitale trends. Dette signalerer, at Otis er opdateret og følger den digitale dagsorden, hvilket kan bidrage til at ændre opfattelsen af virksomheden og styrke dens position på markedet.

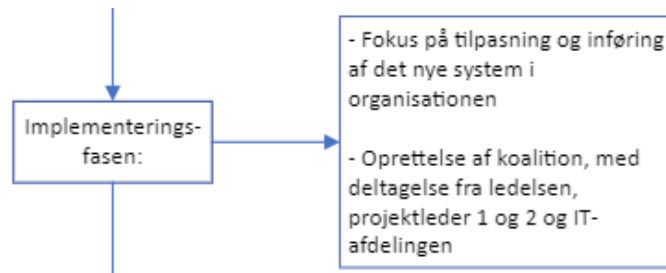
Ved at gøre brug af kortlægnings- og designfasen, samt Callons begreber som interessement og problematisering, kan det have mulighed for at styrke processen og dermed muligt at få softwaren

tilpasset til Otis interne organisation. Callons syn på tilpasning af programmet til aktørerne kan have mulighed for at hjælpe Otis med at få programmet til at opfylde de krav der bliver stillet til det, ud fra de problemstillinger der er blevet fortalt i forhold til deres analoge proces. Callon gør også brug af et andet begreb, betegnet som enrolment. Enrolment ses som at aktørerne accepterer deres nye rolle og abonnere på denne. Da det er projektlederne og IT-afdelingen som efterspørger forandringen, kan det ses relevant, at det kun er ledelsen der har brug for en overtagelse, til at deltage i forandringen. Det kan derfor, som forklaret i deres interessement, være at Otis har mulighed for at sælge sig selv som en moderne virksomhed og være med til at positionere sig bedre på markedet. Nedenfor ses anden fase i modellen:



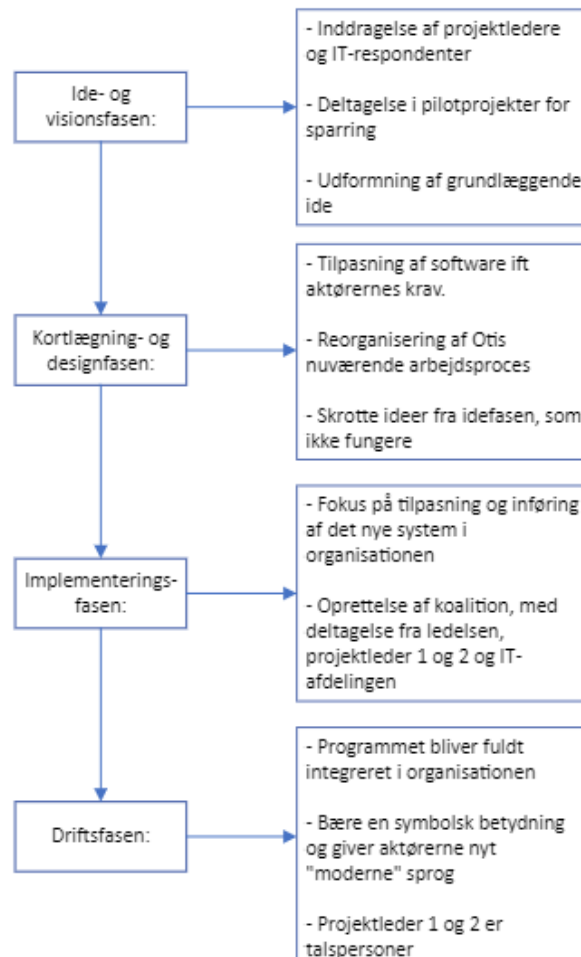
Figur 9 - Kortlægning- og designfasen (selvudarbejdet)

Tredje fase i Kamps model er implementeringsfasen, som har til formål at tilpasse og indføre det nye system i organisationen (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Efter softwaren har været hele vejen rundt hos aktørerne, som har deltaget i processen, skal det til at blive implementeret i organisationen. Beskrevet i analysen, kan ledelsen blive betragtet som en koalition for sig selv af magtfulde aktører, da de ved brug af deres position gjorde, at der ikke blev implementeret noget. Hvis de i stedet gjorde projektleder 1 og 2 og IT-afdelingen til en del af koalitionen, ville de også have mulighed for at stå som stærke aktører og da de deler viden om den utilfredsstillende arbejdsproces, vil det være med til at få konceptet til at agere mere legitimt for resten af projektlederne og organisationen. Implementeringsfasen er også den fase hvor softwaren bliver tilpasset til processen, og i det med at projektlederne er dem som skal gøre brug af den, samt IT-afdelingen som skal stå for at holde softwaren kørende, vil det være logisk at de bliver tilegnet en vigtigere rolle i processen. Næste fase i modellen er således:



Figur 10 - Implementeringsfasen (selvudarbejdet)

Sidste fase i modellen er driftsfasen. Her bliver programmet taget i brug i organisationen og forhåbentlig efter noget tid, fuldt integreret og fremstår som normen for dokumenthåndtering. Her vil IT-afdelingen løbende opretholde fejl i programmet eller tilføje nye funktioner, hvis ændringer i dokumenthåndtering skulle opstå. Som beskrevet i analysen, så ville programmet fremadrettet kunne bære en symbolsk betydning, i det med at aktørerne kan skabe sig et nyt sprog, da de ved brugen af tablets i felten, har mulighed for at skabe et image eller status, da de tilegner sig en "moderne" logik (Kamp, Koch, Buhl, & Rasmussen, 2005). Projektlederne som er en del af koalitionen, ville være de første brugere af programmet, da de har været med til at udforme det. De får derfor den rolle for virksomheden at skulle mobilisere (Callon, 1984) det. Projektlederne er derfor talspersoner for programmet, når de skal få de andre projektledere til at abonnere på det og blive en del af det nye "netværk" i organisationen, som gør brug af programmet. Fasemodellen vil se således ud og hvor den sidste fase, driftsfasen, også er vist:



Figur 11 - Fasemodell (selvudarbejdet)

Argumenter for brugen af Kamps syn på forandring, Kamps fasemodell og Callons begreber inkluderer deres betydelige forståelsesværdi. Kamps modell og teoretiske begreber giver en dybdegående indsigt i forandringsprocessen, hvilket hjælper med at identificere potentielle barrierer og muligheder i implementeringen. Kamps logiske fasemodell tilbyder en struktureret tilgang, der fungerer som pejlemærker og skaber overskuelighed, hvilket er afgørende for ledelsen i komplekse forandringsprojekter. Integrationen af Callons begreber som interessement og problematisering tilføjer et praktisk aspekt, der hjælper med at tilpasse forandringerne til organisationens behov og fastlåse aktørerne i deres nye roller. Samlet set giver Kamps modell og Callons begreber konkrete redskaber til at håndtere udfordringerne og gør det lettere for ledelsen at implementere ændringer ved at identificere løsninger på aktuelle problemer. Kamps syn på forandring, Kamps fasemodell og Callons begreber kan også inkludere bekymringer om manglende klare retningslinjer i Kamps modell. Selvom den beskriver forandringsprocessen, mangler den

klare retningslinjer for at håndtere specifikke situationer, hvilket kan efterlade ledelsen i tvivl om, hvordan de skal håndtere uforudsete udfordringer. Der er også risiko for, at Kamps model oversimplificerer komplekse forandringsprocesser ved at opdele dem i faser, hvilket ikke altid afspejler den komplekse dynamik som fremgår i organisationen. I sidste ende afhænger effektiviteten af Kamps syn på forandring, Kamps fasemodel og Callons begreber af, hvordan de anvendes og tilpasses den konkrete organisationskontekst. En kombination af teoretiske indsigter og praktisk forståelse kan give ledelsen et mere holistisk billede og bedre ruste dem til at håndtere forandringer.

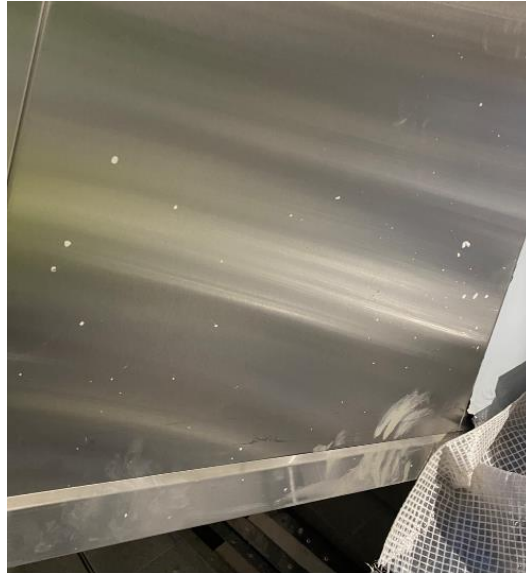
Konklusion

Implementeringen af digitale dokumentationsværktøjer i den store internationale virksomhed Otis har vist sig at være en udfordrende proces. Forsøget på at skifte fra analog til digital dokumentationshåndtering i felten er ikke lykkedes, da projektlederne fortsat anvender papir i stedet for digitale værktøjer som tablets. Dette har skabt ineffektivitet på byggepladserne. Samtidig er manglen på kendskab til diverse digitale værktøjer og software blevet tydelig, på trods af at Otis ofte fungerer som leverandør til entreprenører. Analysen af implementeringsprocessen har identificeret primære udfordringer, der kan sammenlignes med politiske, læringsmæssige og symbolske perspektivers barrierer. Ledelsens topstyrede tilgang og manglende fleksibilitet har resulteret i en fast struktur, der ikke formår at tilpasse sig de nye krav og udfordringer, som digitaliseringen kræver. Dette er blevet tydeligt illustreret af ledelsens holdning, der kun tillader brug af eksisterende værktøjer og ikke åbner op for nye muligheder. Læringsprocesserne er blevet forsømt, da IT-afdelingen og projektlederne aktivt forsøgte at fremme digitaliseringen, men stødte på modstand fra ledelsen. Manglende lokal deltagelse og ejerskab har yderligere bidraget til modstanden og har været nøgleelementer i en vellykket transformation ifølge forandringsledelseskonceptet. De symbolske processer har også spillet en afgørende rolle, idet ledelsen fastholdt traditionelle arbejdsprocesser og analoge metoder. Forskellen i kultur mellem ledelsen, der ønskede at bevare status quo, og IT-afdelingen samt projektlederne, der ønskede en mere digital fremtid, har skabt en kulturforskel, der fremtrædt som en barriere for implementeringen. Analyse af nøgleaktørerne i digitaliseringsprocessen – Projektleder 1, Projektleder 2, IT-afdelingen og Ledelsen – viser en kompleks dynamik med forskellige perspektiver og holdninger til digitaliseringen. Projektlederne ønsker forandring og ser digitalisering som vejen frem, mens ledelsen repræsenterer en konservativ tilgang og modvilje mod at integrere moderne teknologier. Implementeringsforsøgene har afsløret ledelsesmæssige fejl, herunder manglende fleksibilitet, begrænset opmærksomhed på læringsmiljøer og fastholdelse af eksisterende symbolske processer. For at forbedre implementeringsprocessen anbefales det, at ledelsen bliver mere fleksibel, inddrager medarbejderne i beslutningstagning og viser åbenhed over for læringsprocesser og symbolske forandringer. I bestræbelserne på at implementere tablets til projektlederne hos Otis er det klart, at tidligere forsøg ikke har været succesfuldt på grund af manglende definition af konceptet. For at rette op på dette skal konceptet formuleres ud fra interviewene med respondenterne og sikres at imødekomme aktørernes specifikke behov. Der foreslås en tilgang, der kombinerer læring, politik og symbolik for at skabe en mere transparent organisation, styrke personlig udvikling og overvinde politiske barrierer. I Otis' organisatoriske kontekst er der en kompleks dynamik, hvor den eksisterende hierarkiske struktur og dybt forankrede traditioner, udgør grundlaget for den igangværende forandringsproces. Organisationens fokus

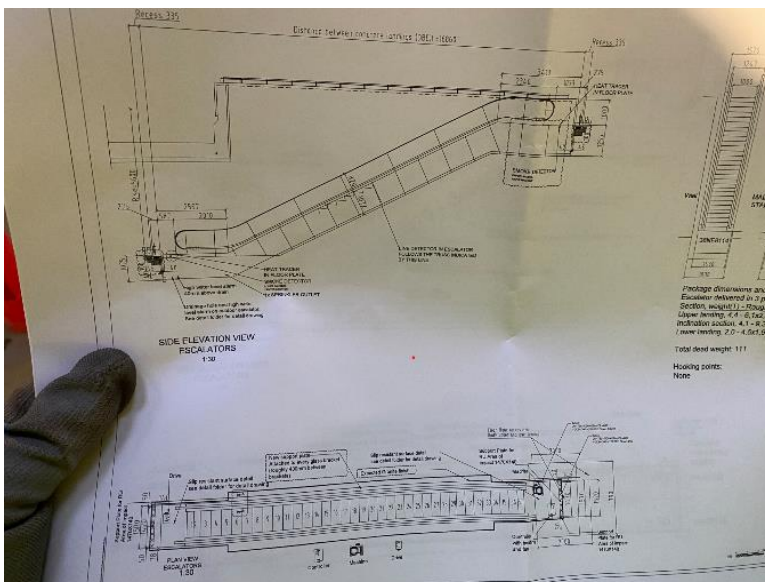
på økonomisk stabilitet skaber en tilbageholdende tilgang til forandringer, og de økonomiske omkostninger samt tidsforbruget ved implementering af nye processer udgør betydelige barrierer. Der er behov for en balance mellem at bevare organisationens identitet og åbne op for innovation og tilpasning for at imødekomme kravene fra den digitaliserede omverden. Denne balance vil kunne være central for at skabe en succesfuld forandringsproces.

Bilag

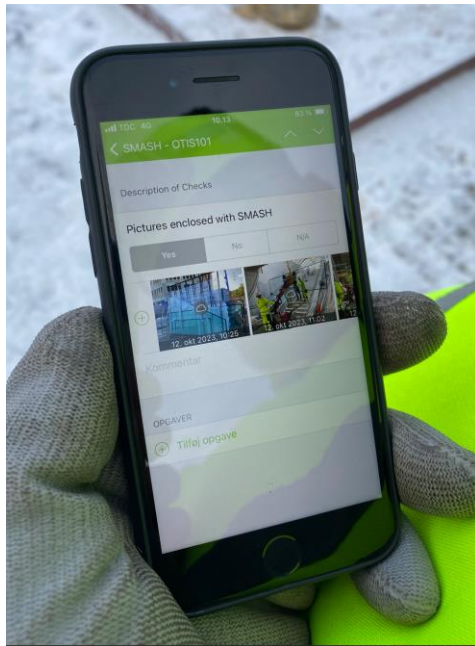
Bilag 1: Fund af mørtel på rulletrappe



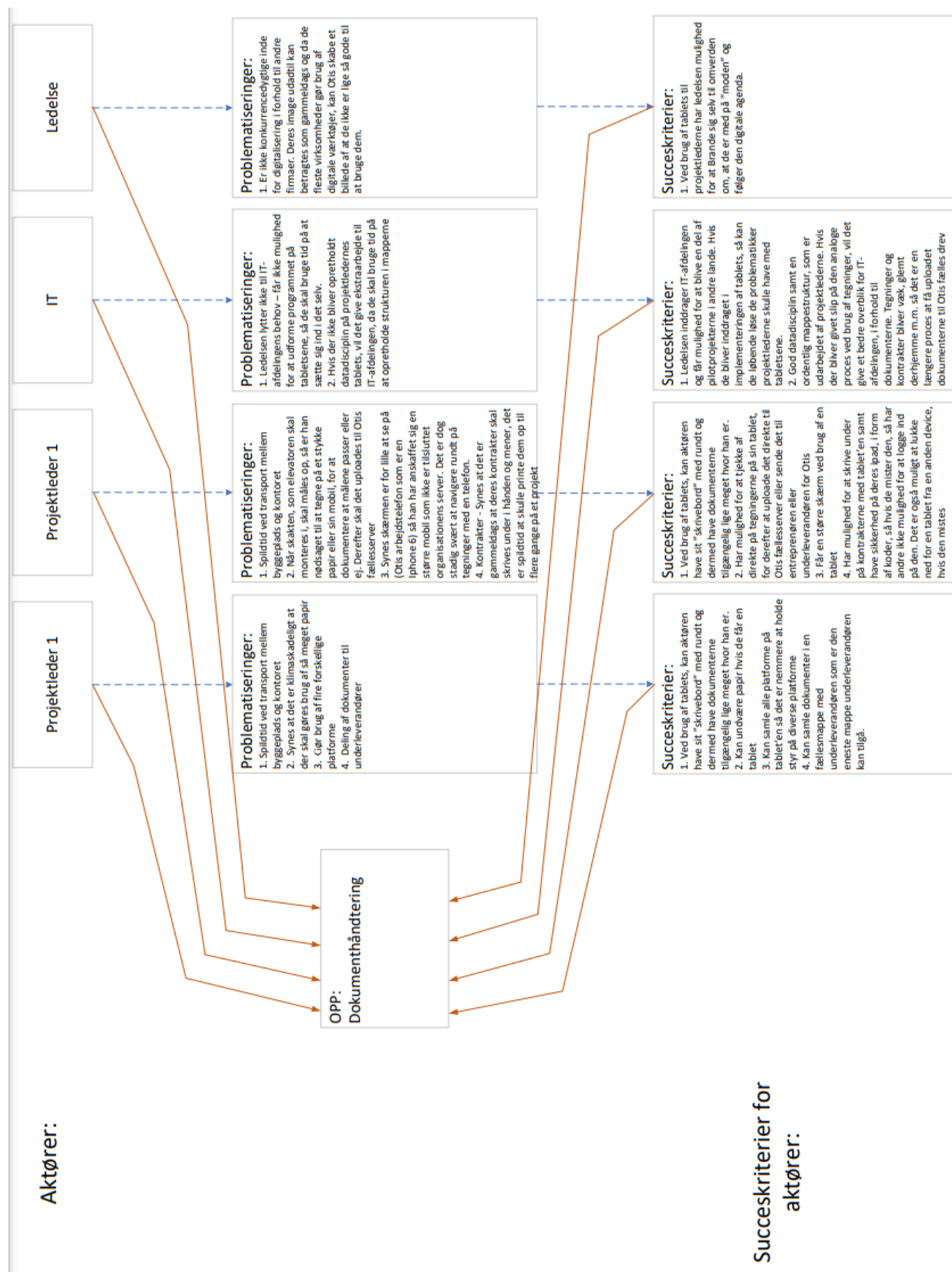
Bilag 2: Dokumentation via papirform



Bilag 3: SMASH rapport via Dalux



Bilag 4: OPP diagram



Litteraturliste

- Amir, A. R. (8. December 2023). *United Technologies Corporation*. Hentet fra Britannica: <https://www.britannica.com/topic/United-Technologies-Corporation>
- AU. (u.d.). *Metodeguiden Aarhus Universitet*. Hentet fra Metodeguiden: <https://metodeguiden.au.dk/case-studie>
- Bindslev, A. (28. juni 2017). *Hvad er forandringsledelse?* Hentet fra nyledige.dk: <https://nyledige.dk/blog/hvad-er-forandringsledelse/>
- Brinkmann, S., & Tangaard, L. (2020). *Kvalitative metoder - En grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Callon, M. (1984). Some Elements Of A Sociology Of Translation: Domestication Of The Scallops And The Fishermen Of St Brieuc Bay.
- Gerstrand, S. (9. januar 2023). *Digitalisering: Optimer din arbejdsproces med skabeloner*. Hentet fra Officekursus: <https://www.officekursus.dk/blog/digitalisering/>
- Hicks, K. (12. juni 2023). *De 8 vigtigste forandringsmodeller: En sammenligningsguide*. Hentet fra Zendesk: <https://www.zendesk.com/dk/blog/change-management-models/>
- IT. (23. November 2023). Interview med aktør fra IT-afdeling. (S. Ibsen, Interviewer)
- Kamp, A., Koch, C., Buhl, H., & Rasmussen, P. (2005). *Forandringsledelse Med koncepter som ledestjerne*. Ny Teknisk Forlag.
- Medarbejder- og kompetencestyrelsen. (u.d.). *Forandringsledelse*. Hentet fra medst.dk: <https://medst.dk/arbejdsomraader/ledelse/inspiration-viden-og-vaerktoejer/forandringsledelse/>
- Mellon, K. (12. april 2021). *Dét kendetegner den dårlige leder*. Hentet fra Djøf: <https://services.djoef.dk/r-aa-dgivning/netv-ae-rkogkarriere/ledelse/artikler/2021/det-kendetegner-den-d-aa-rlige-leder.aspx>
- Otis. (20. Marts 2020). *UTC Board of Directors approves separation of Otis*. Hentet fra Otisinvestors: <https://www.otisinvestors.com/news-releases/news-release-details/utc-board-directors-approves-separation-otis>
- Projektleder-1. (22. november 2023). Interview af Projektleder 1. (S. Ibsen, Interviewer)
- Projektleder-2. (27. november 2023). Interview af projektleder 2. (S. Ibsen, Interviewer)
- Starostka, J. (7. februar 2019). Forandringsprocesser der lykkes - og mislykkes. *Jysk Fynske Medier*, s. 20.
- Statistik, D. (2023). *Digitalisering*. Hentet fra Danmarks Statistik: <https://www.dst.dk/da/Statistik/temaer/digitalisering>