



At bygge bro

Analyse af en ny brobyggende-enhed for digitale initiativer i Aalborg Kommune



Kandidatspeciale i IT-ledelse

Juni 2025

Amanda Christine Bach Jensen
Barbara Walentyna Dudko
Signe Damgaard Bohl
Vanessa Desirée Martens

Titelblad

Titel: At bygge bro - Analyse af en ny brobyggende-enhed for digitale initiativer i Aalborg

Kommune

Semester: 4. semester cand. IT-ledelse

ECTS: 30

Specialeperiode: 24/01/2025 - 28/05/2025

Specialegruppe: Gruppe 13

Specialevejleder: Jeppe Agger Nielsen

Udarbejdet af:



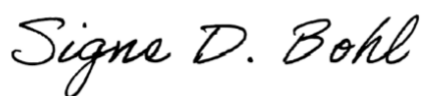
Amanda Christine Bach Jensen

studienr. 20203161



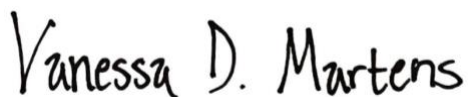
Barbara Walentyna Dudko

studienr. 20203474



Signe Damgaard Bohl

studienr. 20195162



Vanessa Desirée Martens

studienr. 20203879

Antal sideomfang: 95

Antal normalsider: 74.1

Antal anslag i alt: 177.754

Antal bilag: 16

Abstract

Background: In recent years, digitalization in the public sector has been a major focus as a means of addressing welfare challenges. This has led to multiple initiatives, not all of which have been successful. Therefore new approaches to digitalization are being pursued to bridge the gap between operations and development. This imposes demands on public organisations to re-invent organisational structures and adapt new ways of organizing digital initiatives.

Purpose: The purpose of this master thesis is to examine how Team Digital Welfare's (Team Digital Velfærd) role as a boundary spanning unit can be characterized, and to investigate the points of tensions in relation to this new way of organizing digitalization and innovation units in public organizations.

Methodology: This master thesis adopts a qualitative analysis approach by applying an adapted version of Braun and Clarke (2006) six-phase process to provide a systematic structure analysing insights from collected data. The research data is primarily based on interviews and supported by a questionnaire.

Findings: The master thesis identifies that Team Digital Welfare enables the development of dynamic capabilities (*sense, seize and transform*) within the municipality through five boundary spanning-roles: *Relationbuilder, Knowledgesharer, Sensemaker, Knowledge transfer and Changeagent*. Furthermore the thesis identified three points of tensions: 1) friction between dynamic practices and the bureaucratic structures of the municipality, 2) imbalance between explore and exploit, and 3) disconnection between Team Digital Welfare's approach toward organisational learning and their limited IT-competencies. Lastly, the master thesis provides mitigating measures to manage and alleviate these points of tension.

Contributions: This master thesis contributes to the academic field by 1) developing a conceptual model, 2) combining two theoretical approaches and 3) adding to the field of IT-management. In addition, the thesis provides practical implications for this case study and other public sectors in Denmark.

Keywords: *Dynamic Capabilities, Boundary Spanning, Public Organisations, Digitalization, Explore & Exploit, New Innovative Unit, Employment of Welfare Technology, Points of Tension, New Ways of Organizing Digital Initiatives in Public Organisations*

Forord

I forbindelse med tilblivelsen af dette speciale er det særligt betydningsfuldt at udtrykke vores taknemmelighed. Derfor et særligt tak til vores specialevejleder, Professor Jeppe Agger Nielsen, for hans kyndige sparring, løbende feedback samt engagement, der har været uundværligt under specialeskrivningen.

Vi ønsker også at takke Job og Velfærdsforvaltningen i Aalborg Kommune og alle de ansatte, som har taget del i specialets empiri - tak for tiden og tilliden. Dertil en særlig tak til projektlederen i Team Digital Velfærd for at agere kontaktperson og facilitere adgang til informanter

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 - Introduktion	1
<i>1.1 Casebeskrivelse.....</i>	<i>2</i>
1.1.1 Job og Velfærd.....	2
1.1.2 Team Digital Velfærd	4
<i>1.2 Problemfelt.....</i>	<i>5</i>
<i>1.3 Problemformulering.....</i>	<i>6</i>
Kapitel 2 - Litteraturbaggrund.....	6
Kapitel 3 - Teoretiske grundlag	8
<i>3.1 Dynamiske kapabiliteter</i>	<i>9</i>
3.1.1 Sensing - at opdage muligheder og trusler.....	10
3.1.2 Seizing - at udnytte muligheder	11
3.1.3 Transforming - at omstrukturere ressourcer og håndtere trusler	11
3.1.4 Boundary spanning - at skabe forbindelser på tværs af	11
organisationen for at aktivere de tre kapabiliteter.....	11
3.1.5 Opsamling	13
<i>3.2 Videnskabsteori.....</i>	<i>14</i>
Kapitel 4 - Metodiske grundlag	17
<i>4.1 Den kvalitative forskningsmetode</i>	<i>17</i>
4.1.1 Abduktiv	20
<i>4.2 Casestudie argumentation</i>	<i>20</i>
<i>4.3 Interviewguides</i>	<i>22</i>
<i>4.4 Adgang til feltet.....</i>	<i>22</i>
<i>4.5 Det semistrukturerede interview</i>	<i>23</i>
<i>4.6 Fokusgruppeinterview.....</i>	<i>24</i>
<i>4.7 Præsentation af informanter</i>	<i>25</i>

4.7.2 Fokusgruppeinterview	25
4.8 Selvudfyldt spørgeskema	27
4.9 Kvalitetskriterier	29
4.10 Metoder til dokumentation	31
4.10.1 Transskribering	31
4.10.2 Kodning	31
Kapitel 5 - Analyse	39
5.1 Analysedel 1 - Boundary spanners og dynamiske	40
kapabiliteter	40
5.1.1 Boundary spanners - vidensdeler og relationsbygger som	40
forudsætning for brobygning	40
5.1.2 Boundary spanner - meningsfortolker som forudsætning for den	44
dynamiske kapabilitet <i>sense</i>	44
5.1.3 Boundary spanner - vidensomsætter som forudsætning for den	48
dynamiske kapabilitet <i>seize</i>	48
5.1.4 Første bevægelsesfase - veksling mellem <i>sense</i> og <i>seize</i>	52
5.1.5 Boundary spanner - <i>forandringsagent</i> som forudsætning for den	54
dynamiske kapabilitet <i>transform</i>	54
5.1.6 Anden bevægelsesfase - veksling mellem <i>seize</i> og <i>transform</i>	58
5.1.7 Opsamling	61
5.2 Analysedel 2 - Spændinger i organiseringsformen	64
5.2.1 Dynamisk omstilling og bureaukratiske rammer	64
5.2.2 Innovation og drift	66
5.2.3 Læring og IT-kompetencer	69
5.2.4 Opsamling	70
Kapitel 6 - Mitigerende tiltag	72
6.1 Mandat og midler	72
6.2 Ressourceallokering til drift	73
6.3 Vidensudveksling	74

Kapitel 7 - Diskussion	76
<i>7.1 Syntese af empiriske resultater</i>	<i>76</i>
<i>7.2 Akademisk bidrag.....</i>	<i>77</i>
<i>7.3 Praktisk bidrag.....</i>	<i>80</i>
<i>7.4 Metodisk refleksion</i>	<i>81</i>
<i>7.5 Fremtidig forskning</i>	<i>83</i>
Kapitel 8 - Konklusion.....	84
Kapitel 9 - Litteraturliste	86

Kapitel 1 - Introduktion

I de seneste år har digitalisering fået en større betydning i den kommunale sektor i Danmark, hvor målet er at effektivisere processer og optimere anvendelsen af ressourcer (Hjelholt & Schou, 2019, s. 33). I rapporten “*Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2022-2025*” udarbejdet af Digitaliseringsstyrelsen, understreges der, hvordan digitalisering aktivt skal bruges til at løse samfundets komplekse udfordringer (Digitaliseringsstyrelsen, 2022, s. 5). Dette er blandt andet set i lyset af den stigende demografiske udvikling, som medfører flere ældre borgere samt manglende arbejdskraft til at varetage omsorgen og plejen (Digitaliseringsstyrelsen, 2022, s. 5; KL, 2021, s. 3; Ballegaard et al., 2025, s. 23).

Digitaliseringsprojekter i det kommunale har dermed til formål at lindre problematikkerne. På trods af de ambitioner og forventninger medfølger der udfordringer i at realisere de forventede gevinster af projekterne (Ballegaard et al., 2025; Nielsen et al., 2020). De manglende gevinster er ikke et nyt problem, men har været synligt siden 1990’erne, hvor adskillige digitaliseringsreformer er blevet iværksat i den offentlige sektor og ikke nødvendigvis har resulteret i de ønskede gevinster (Hjelholt & Schou, 2019). Digitaliseringen i det offentlige bliver som regel håndteret ved, at det organiseres isoleret fra den daglige drift eksempelvis gennem taskforces på strategisk niveau (Ballegaard et al., 2025). Denne organisering skaber et mulighedsrum for at være eksplorativ og udvikle nye løsninger, men i praksis skaber det en større distance til drift.

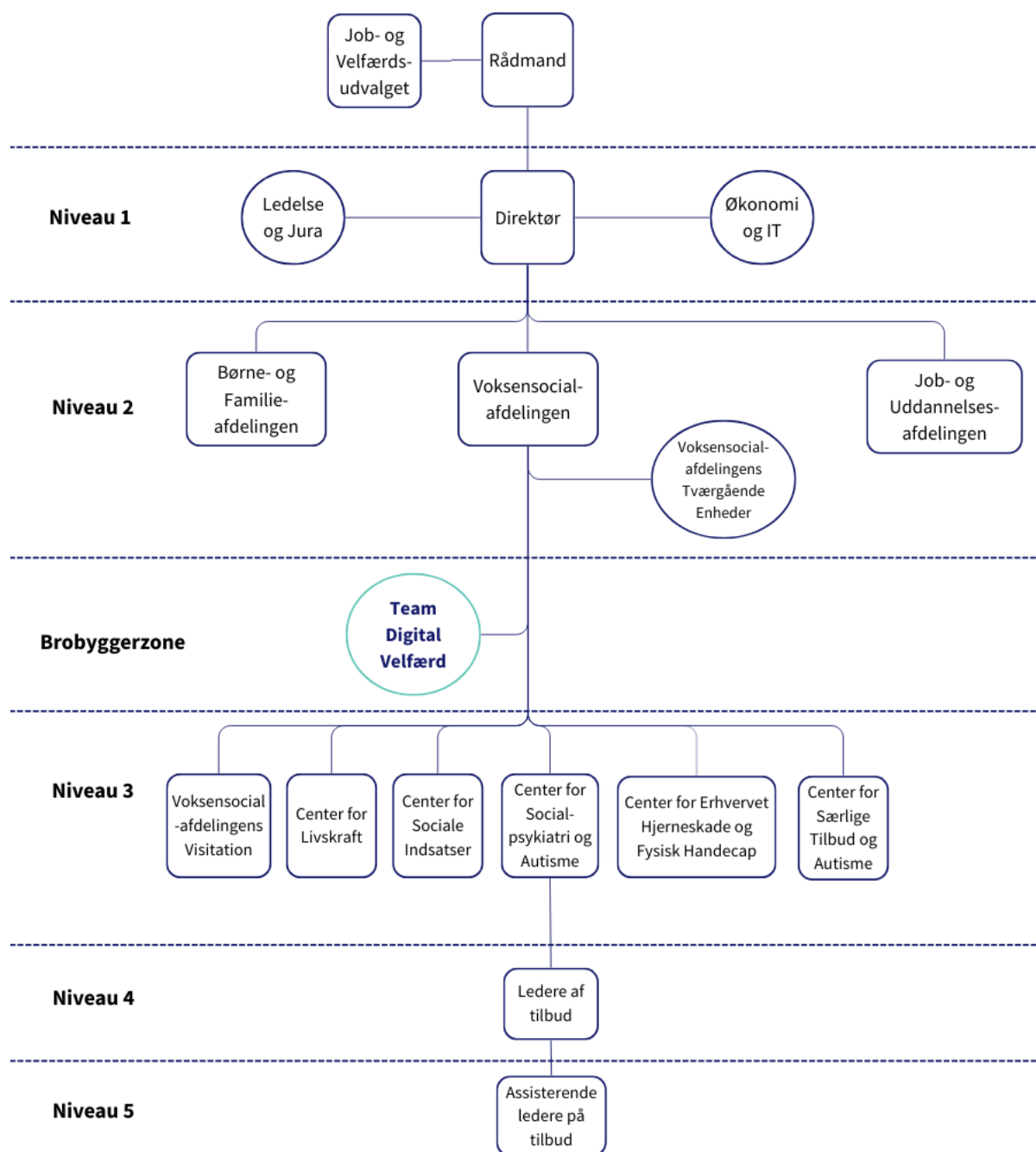
I kontrast til den traditionelle centraliserede og bureaukratiske struktur, er der nu en stigende tendens til mere decentraliserede og fleksible måder at organisere sig på i kommunerne (Pedersen, Mortensen & Skytte 2025; Reineke, Katila & Eisenhardt, 2025). Disse decentralisering-tendenser medfører ikke nødvendigvis et entydigt opgør mod bureaukratiet, men snarere en gradvis udvikling og tilpasning; “*a resurgence of evolving decentralization concepts*” (Reinke et al., 2025, s. 298). I rapporten af Ballegaard et al. (2025) uddybes det, at der opstår en kløft i mellem det strategiske- og operative niveau, når det operative niveau ikke inddrages til udviklingen af digitaliseringsinitiativer (Ballegaard et al., 2025, s. 25). Den manglende brugerinddragelse kan resultere i initiativer, som hverken matcher medarbejders eller borgers behov, der kan føre til manglende ejerskab og engagement (Ballegaard et al., 2025, s. 24-25 & 29).

1.1 Casebeskrivelse

På baggrund af problematikkerne, der belyses i forrige afsnit, finder specialegruppen det relevant at undersøge nye former for organisering inden for udviklingen af digitaliseringsinitiativer, som den valgte case repræsenterer i en kommunal kontekst. Casebeskrivelsen har til formål at bidrage med en dybere forståelse af denne nye praksis, som eksisterer i Aalborg Kommune og Team Digital Velfærd (TDV) samt forvaltningens opbygning.

1.1.1 Job og Velfærd

Aalborg Kommunes forvaltning, *Job og Velfærd*, arbejder med at understøtte borgere i forhold til beskæftigelse, social integration og velfærd. Forvaltningen har ansvaret for en bred vifte af indsatser, herunder jobcentret, integrationsindsatser, socialt udsatte grupper og ydelsesadministration. Job og Velfærd er organiseret med *Ledelse og Jura* samt *Økonomi og IT* som overordnede stabe, der understøtter forvaltningen (Aalborg Kommune, 2025). Forvaltningen er organiseret i en hierarkisk struktur fordelt på fem niveauer (jf. nedenstående Figur 1). På niveau 1 findes direktøren, som har det overordnede ansvar og refererer til rådmanden samt *Job- og Velfærdsudvalget*. På niveau 2 er afdelingsledelsen, herunder for *Voksenocialafdelingen*, som har ansvar for drift og udvikling af sociale tilbud for voksenområdet. Mellem niveau 2 og niveau 3 ligger TDV, dette område definerer specialegruppen som brobygger-zonen, der omfavner teamets arbejde på tværs af niveauerne. På niveau 3 i Voksenocialafdelingen findes områdechefer, som har ansvar for specifikke fagområder såsom *Center for Erhvervet Hjerneskade og Fysisk Handicap*. Niveau 4 består af lederne for de enkelte tilbud, der står for den daglige ledelse af institutioner og tilbud inden for deres respektive områder. Det nederste ledelsesniveau, niveau 5, består af assisterende ledere, der understøtter lederne i driften (jf. Bilag 6).



Figur 1 - “Organisationsdiagram over forvaltningen Job og Velfærd” (jf. Bilag 6; Bilag 5; Bilag 11; Aalborg Kommune, 2025).

1.1.2 Team Digital Velfærd

Omdrejningspunktet for casen tager udgangspunkt i den nye enhed, TDV, der er placeret som en tværgående enhed i brobygger-zonen (jf. Figur 1). TDV arbejder med at udvikle og implementere digitale løsninger til at understøtte driften i forvaltningen. Teamet blev oprettet i oktober 2024 (jf. Bilag 5, l. 661-666) og er organisatorisk placeret på et lavere niveau i ledelseshierarkiet (jf. Figur 1). TDV består af otte medlemmer, hvoraf fem af dem er ansat på fuldtid i Voksensocialafdelingen, mens de resterende tre er studentermedhjælpere, som arbejder 12 timer i teamet om ugen.

De fuldtidsansattes arbejdstid er fordelt mellem deres primærbeskæftigelse i drift, som udgør eksempelvis 70% i deres respektive afdeling i Voksensocialafdelingen og 30% i TDV, dermed fordeler de deres arbejdsopgaver mellem faglig opgaveløsning i hvert deres område og TDV (jf. Bilag 2). Denne placering muliggør, at teamet kan understøtte og agere bindeled mellem frontmedarbejdere og digitale initiativer. Teamet anvender agile arbejdsmetoder i udviklingen og implementering af digitale velfærdsteknologier (jf. Bilag 15). Deres indbyrdes samarbejde faciliteres primært online gennem en Teams kanal, der giver fleksibilitet i, hvordan teammedlemmerne fordeler deres indsats mellem det faglige arbejde og teamets fælles opgaver (jf. Bilag 9, l. 583-605). Traditionelt er det i de øverste hierarkiske niveauer af organisationen, at beslutningskompetencerne om digitaliseringsinitiativer er placeret. I kontrast til dette opererer TDV som en enhed, der bygger bro mellem forskellige organisatoriske niveauer og fagligheder for at understøtte digitalisering i driften (jf. Figur 1). Teamet arbejder med at udvikle digitale muligheder til praksisnære løsninger, der giver mening i en socialfaglig kontekst. For at udviklingen ikke sker løsrevet fra driften, tager deres fremgangsmåde udgangspunkt i behovsafdækning tæt på borgerne og medarbejderne, således digitaliseringsinitiativer forankres i de behov og udfordringer, som medarbejdere og borgere møder i hverdagen (jf. Bilag 15; Bilag 1). Denne brobygger-rolle indeholder dermed facilitering af dialog til at indfange behov i driften og tilpasse teknologiske løsninger, hvilket kræver samarbejde på tværs af de organisatoriske siloer.

1.2 Problemfelt

I dette afsnit præsenteres specialets problemfelt, hvor casens problemstillinger uddybes, som vil føre til specialets problemformulering. Som tidligere nævnt betragter specialegruppen, TDV, som en brobygger-enhed, der arbejder tæt integreret med driften i stedet for at være en ekstern udviklingsenhed, således udviklingen af de velfærdsteknologiske behovsrevet løsninger sker sideløbende med de daglige arbejdsprocesser. TDV bringer ligeledes disse løsninger tættere på de fagprofessionelle ved at være ude i feltet sammen med dem for at få et indblik i og forstå, hvordan de digitale løsninger påvirker deres kerneopgaver samt bedre afdækker de konkrete behov hos borgerne (jf. Bilag 1). I det indledende møde med projektlederen for TDV blev det afklaret hvordan arbejdsformen inde i teamet har en flad og decentraliseret struktur, der står i kontrast til resten af forvaltningen. I den hierarkiske organisation med fem niveauer er det særligt bemærkelsesværdigt, at TDV-enheden befinder sig i brobygger-zonen mellem niveau 2 og niveau 3 (jf. Figur 1). Denne placering kan potentielt skabe problematikker på grund af placeringens manglende autoritet. Dette er særligt interessant, idet enheden har medansvar for at fremme digitalisering på tværs af afdelingerne, men er stadig i deres placering afhængig af godkendelser fra ledelsen for at kunne overføre de digitale forandringer fra pilotprojekter til fuld implementering.

En af de centrale problemstillinger i TDV er dens arbejdsform, som på den ene side er fleksibel og iterativ, idet den er inspireret af agile arbejdsmetoder (jf. Bilag 1). På den anden side opererer teamet inden for den offentlige sektor, hvor reguleringer, politik og fastlagte lovgivninger sætter rammerne for, hvad der er muligt. Denne problemstilling kan potentielt opstå mellem innovation og drift, idet tidligere litteratur belyser, at organisationer ofte vægter drift højere, da det medfører sikre resultater, dog kan det hæmme innovation på sigt (March, 1991). Ydermere adskiller TDV's arbejdsform sig fra andre traditionelle innovationsenheder, såsom forskning og udviklings teams eller taskforces, idet disse enheder ofte arbejder helt isoleret uden tæt kontakt til driften med henblik på at løse specifikke problemstillinger og udvikle nye løsninger (Gassmann & Von Zedtwitz, 1998). Denne organiseringsform anses dermed som et nyt bud på, hvordan digitaliseringsinitiativer kan organisere sig i det offentlige, hvor løsningerne udvikles tæt sammen med driften frem for at være isoleret i forskellige siloer. Dette speciale vil fokusere på at afdække og undersøge de spændinger, der kan opstå i denne nye organiseringsform. Ydermere ønsker specialet at opnå en dybere forståelse af, hvordan TDV's rolle som brobygger-enhed karakteriseres i forvaltningen.

1.3 Problemformulering

Med afsæt i ovenstående afsnit er følgende problemformulering blev udarbejdet:

Hvordan kan Team Digital Velfærds rolle som boundary spanning-enhed karakteriseres, og hvilke spændinger opstår i forbindelse med denne nye organiseringsform for digitalisering i Aalborg Kommunes forvaltning?

På baggrund af de samfundsproblemer som velfærdsområdet står over for (jf. Kapitel 1) og det indledende møde med projektlederen af TDV for at opnå en initial forståelse af teamets funktion, valgte specialegruppen at anvende teorierne, dynamiske kapabiliteter og boundary spanning. Dette teoretiske fundament for casestudiet blev valgt for både at indfange brobyggerrollen samt undersøge om denne nye organiseringsform tilfører dynamiske kapabiliteter, der muliggør organisatorisk tilpasningsdygtighed. Præcise beskrivelser af anvendelsen af teorierne uddybes i et senere afsnit (jf. Kapitel 3).

Kapitel 2 - Litteraturbaggrund

Dette afsnit har til formål at belyse den eksisterende forskning inden for organisering, digital transformation og udvikling af velfærdsteknologi i den offentlige sektor. Der præsenteres udvalgt litteratur, som bygger på international og dansk forskning, der danner det analytiske samt teoretiske afsæt for specialets forskningsfelt.

Forskning udarbejdet af Kurt K. Klausen (2020) pointerer, at der i forbindelse med udviklingen af kommunernes digitale transformation er behov for at nytænke måden, hvorpå velfærdsteknologi organiseres og leveres: “Når den politiske vilje skal forfølges i store og komplekse systemer, er koncernstrategier og deres implementering en nødvendighed, og topledere må påtage sig roller som brobyggere, entreprenører, institutionsbyggere og meningsskabere.” (s. 100). I citatet understreges, at digital transformation og innovation i kommunerne ikke blot er et teknologisk spørgsmål, men samtidig kræver en ændring i den strategiske og organisatoriske tilgang. Hvortil Klausen (2020) fremhæver: “Offentlige organisationer er, ligesom store supertankere, svære at få til at skifte retning. Vejen til succes går gennem samskabelse af organisationsforandringer, som skal ske gennem inddragelse af organisationens ledere og medarbejdere.” (s. 20). Citatet sætter fokus på vanskelighederne i at ændre måden, hvorpå kommunerne organiseres og understreger vigtigheden af, at disse forandringer er nødvendige og kræver både øget samskabelse- og brobygger-kompetencer.

En anden forskningsartikel udarbejdet af Susanne Frennert (2019) pointerer et spændingsfelt mellem teknologiens effektiviseringslogik og omsorgens værdier, som er et vigtigt aspekt af digital transformation og implementering af velfærdsteknologier (Frennert, 2019). Artiklen undersøger to cases af implementering af velfærdsteknologi i ældreplejen og præsenterer seks centrale bekymringer. Frennert (2019) konkluderer, hvordan organisationers kultur, infrastruktur og ledelsespraksis bør være progressive, bottom-up og innovative frem for regressive, top-down og statiske (Frennert, 2019, s. 641).

Teknologien bør repræsentere og understøtte omsorgens kerneværdier, men kan risikere at fortrænge brugernes behov og medarbejdernes faglighed (Frennert, 2019; Tsertsidis, 2021). Antonio Tsertsidis (2021) undersøger med et kvalitativt studie en velfærdsteknologi rettet specifikt mod demensforløb. I artiklen understreges, i forbindelse med udvikling af velfærdsteknologien, behovet for samarbejdet mellem borgere, personale og ledelse. Tsertsidis (2021) pointerer, at tidlig brugerinddragelse i udviklingen af velfærdsteknologier kan styrke de teknologiske løsninger, så løsningerne er bedre tilpasset og mere relevante til den givne kontekst. Sammenlagt af Frennert (2021) og Tsertsidis (2021) kan det udledes, at konsekvenserne af digital forandring afhænger af brugernes inddragelse, deres teknologiske kompetencer, og hvordan teknologien påvirker medarbejdernes arbejdspraksisser.

Hans E. Haugvaldstad og Ann-Karin T. Holmen (2022) fremhæver også gennem et kvalitativt studie, at manglende inddragelse af medarbejdere kan føre til *legitimitetskløft*. Begrebet dækker over den oplevede afstand mellem dem, som designer de teknologiske løsninger og dem, der skal benytte disse i praksis. Haugvaldstad og Holmen (2022) pointerer i den forbindelse vigtigheden af kommunikation mellem ledelsen og medarbejderne under udviklingen af velfærdsteknologier. Når kommunikationen bliver tilfældig, og aktører i digitaliseringen ikke bliver inddraget i et netværk, medfører dette udfordringer (Haugvaldstad & Holmen, 2022). Ledelsen har dermed en særlig rolle, da de ikke kun skal præsentere formålet med ny teknologi for medarbejdere, men skal også inddrage dem i netværket, hvor medarbejderne kan udtrykke deres behov (Haugvaldstad & Holmen, 2022).

Sammenfattende peger litteraturen på et behov for at bevæge sig fra hierarkiske styring af digitalisering på velfærdsområdet mod mere brugerinddragelse og brobyggende organiseringsformer, som er bedre egnet til at drive komplekse digitale transformationer i kontekst af den offentlige sektor og kommunerne. Litteraturbaggrunden danner dermed forståelsen for det forskningsfelt, som specialets case befinder sig i.

Kapitel 3 - Teoretiske grundlag

Specialets teoretiske grundlag bygger på en kombination af teorierne: *Dynamiske kapabiliteter* og *boundary spanning* (jf. Afsnit 3.1). Kombinationen af de teoretiske perspektiver muliggør en undersøgelse af TDV's evne til at genskabe og fornye ressourcer, herunder teamets dynamiske kapabiliteter. Dette fordi TDV er en intern brobygger-enhed, der både arbejder tæt med driften og samtidig udvikler nye innovative løsninger på tværs af organisationen. Kapabiliteterne analyseres ud fra TDV's rolle som boundary spanner, der formes igennem teamets tværgående relationelle forhold i organisationen, som både forudsætter og begrænser, hvordan deres dynamiske kapabiliteter udvikles. Dermed tilføjer boundary spannings teorien en relationel dimension, der kan belyse, hvordan de dynamiske kapabiliteter forankres i praksis. Ydermere er denne teoretiske kombination også relativt underbelyst, men er gradvist begyndt at blive anvendt i nyere akademisk forskning. I et konferencepapir udarbejdet af Niehaves og Hanser (2011), "*Boundary Spanning Practices in BMP: A Dynamic Capability Perspective*", udforskes, hvordan samarbejdet med eksterne aktører kan fungere som en faktor for succes i udviklingen af forretningsprocesser og -forandringer. I konferencepapiret betragtes og tilskrives disse samarbejdspraksisser som en central dynamisk kapabilitet (Niehaves & Hanser, 2011, s. 1-10). Disse undersøges ud fra et eksternt aktørperspektiv, mens dette speciale undersøger den interne brobygger-enhed, TDV.

TDV's brobygger-rolle vil dermed blive analyseret gennem de to teoretiske perspektiver for at undersøge, om enheden formår at tilpasse deres kompetencer og ressourcer til de skiftende behov samt omgivelser, teamet befinder sig i. Undersøgelsens fokus er dermed rettet mod denne nyetableret enhed, der er præget af dynamiske teamstrukturer og agerer som katalysator for digitale forandringstiltag. Ifølge specialegruppen kræver dette evnen til at udvikle dynamiske kapabiliteter og engagere sig i boundary spanning, som er forudsætninger for at effektivisere organiseringsform vedrørende digitalisering og fremme tilpasningsdygtighed. Boundary spanning tilskrives derfor som en *fjerde* kapabilitet, som danner forudsætning for de øvrige kapabiliteter og aktiverer sammenhæng mellem dem. Denne tilføjelse af boundary spanning har til formål at udvide forståelsen af, hvordan den eksisterende teori om dynamiske kapabiliteter kan fortolkes og benyttes i praksis.

3.1 Dynamiske kapabiliteter

Formålet med dette afsnit er at belyse specialets teoretiske rammeværk, der vil danne grundlaget for den kommende analyse, og bidrager til forståelsen af casens problemstillinger samt specialets empiri. Dynamiske kapabiliteter har sin oprindelse i den strategiske ledelseslitteratur, og refererer til en organisations evne til at opnå nye former for konkurrencefordele gennem opbygning af dynamiske kapabiliteter (Piening, 2013). Ydermere pointerer Teece, Pisano og Shuen (1997): *“Til trods for at organisationer kan akkumulere og opbygge en omfattende portefølje af værdifulde teknologiske aktiviteter, garanterer dette ikke udvikling af nyttige kapaciteter”* (s. 515).

Ordet ‘dynamisk’ refererer dermed til evnen til at kunne fornye kompetencer i overensstemmelse med den skiftende omverden, hvor marked samt timing er kritiske, og hastigheden af teknologisk forandring er hurtig (Teece et al., 1997, s. 515). Hvortil ordet ‘kapabiliteter’ henviser til den centrale rolle i forbindelse med at korrekt tilpasse, integrere og rekonfigurere interne og eksterne organisatoriske færdigheder (Teece et al., 1997, s. 515). Teorien har sin oprindelse i den private sektor, men anvendes i stigende grad inden for den offentlige sektor, som også opererer i komplekse og foranderlige omgivelser (Piening, 2013). I Pienings (2013) litteraturreview af dynamiske kapabiliteter i offentlige organisationer begrundes dette ved at: *“Dynamic capabilities are increasingly seen as a critical success factor for PSOs [Public Sector Organizations] (...) Without continuously renewing these capabilities through dynamic capabilities, they will find it difficult to respond effectively to changes in their environments.”* (s. 210).

I en offentlig kontekst søges der ikke konkurrencefordele, men derimod at udnytte ressourcer i bedst udstrækning til generering af samfundsmæssig værdi. Zollo og Winter’s (2002) definerer dynamiske kapabiliteter i offentlig kontekst som: *“learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness”* (Zollo & Winter, 2002 i Piening, 2013, s. 213). Derved bidrager dynamiske kapabiliteter til, at organisationer får mulighed for at skabe og implementere evner, der understøtter langsigtet performance (Teece, 2007, s. 1319).

Teece (2007) understreger, at dynamiske kapabiliteter består af mikro-fundamenter, som består af forskellige specifikke færdigheder, processer og organisatoriske strukturer. Disse mikro-

fundamenter muliggør, at organisationen kan udføre de tre kapabiliteter for at styrke dens evne til at tilpasse sig forandringer. De tre oprindelige teoretiske kapabiliteter består af:

1. *At opdage muligheder og trusler (sensing)*
 2. *At udnytte disse muligheder (seizing)*
 3. *At omstrukturere ressourcer og håndtere trusler (managing threads/transforming).*
- (Teece, 2007).

Hvor specialegruppen tilføjer en fjerde kapabilitet:

4. *At skabe forbindelser på tværs af organisationen for at aktivere de tre kapabiliteter (Boundary spanner).*

Teece (2007) understreger, at organisationer “*need sensing, seizing, and transformational/reconfiguring capabilities to be simultaneously developed and applied for it to build and maintain competitive advantage*” (s. 1341). Citatet understreger vigtigheden af alle tre dynamiske kapabiliteter og deres sammenspil for at opnå konkurrencefordele.

Ydermere pointerer Steininger, Mikalef, Pateli og Ortiz-de-Guinea (2022), at IT-infrastrukturer og digitale teknologier kan understøtte samt accelerere innovationsprocesser i organisationer, og kan dermed udgøre en aktiv rolle i udviklingen af dynamiske kapabiliteter. Dermed skal IT ikke blot ansues som en operationel ressource, men også som en kapabilitet på strategisk niveau (Steininger et al., 2022).

3.1.1 Sensing - at opdage muligheder og trusler

Det første kapabilitet indebærer at *opdage* nye muligheder og trusler, der involverer scanning, skabelse, læring og fortolkning, hvilket kræver investering i forskning samt udvikling (Teece, 2007, s. 1322). Teece (2007) uddyber i den forbindelse, at kapabiliteten omhandler investering i forskningsaktiviteter, undersøgelser samt testningen af brugernes behov og for at opdage teknologiske muligheder. Derudover indeholder kapabiliteten også afdækning af de eksterne faktorer, som påvirker organisationen, såsom den strukturelle udvikling i industrier og markeder samt potentielle leverandører og strategiske reaktioner fra aktører i samme sektor (s. 1322). Derfor er der behov for en struktureret tilgang til at forstå det økosystem af leverandører, forvaltning, medarbejdere og borgere, som organisationen befinder sig i. Samtidig kræver dette effektivt at filtrere og evaluere information for at opnå indsigt i de ønskede muligheder. Teece (2007) pointerer, at “*The search activities that are relevant to 'sensing' include information about what's going on in the (...) ecosystem.*” (s. 1324). Samtidig fremhæver Teece (2007)

behovet for fleksibilitet i beslutningsprocesserne, som muliggør hurtigere tilpasning til de nye informationer.

3.1.2 Seizing - at udnytte muligheder

Seizing henviser til organisationers evner til at *udnytte* disse nyopdagede muligheder (Teece, 2007). Dermed bidrager seizing til at omsætte indsigter fra sensing til praktisk handling, der sigter efter at videreudvikle mulighederne til konkrete løsninger, der kan skabe samfundsmæssig værdi (Piening, 2013, s. 217). Dette adresseres gennem innovationsprocesser, som indebærer udvikling af nye produkter, processer eller tjenester (Teece, 2007, s. 1326). I den forbindelse kræver dette at kunne balancere mellem de menneskelige-, tidsmæssige- og økonomiske ressourcer for at prioritere og træffe informerede strategiske beslutninger. Samtidig skal organisationer være i stand til at håndtere usikkerhed og acceptere risiko forbundet med at udnytte nye muligheder, da de alternativt vil forblive statiske (Teece, 2007).

3.1.3 Transforming - at omstrukturere ressourcer og håndtere trusler

Transforming dækker over evnen til at *omstrukturere* ressourcer og håndtere trusler for at styrke organisationers tilpasningsevner (Teece, 2007). Det er en forudsætning at have opnået tilstrækkelig indsigt i sensing, og udviklet passende løsning i seizing for at kunne reagere effektivt på de identificerede muligheder og trusler, organisationen står overfor. Dette indebærer både eksterne og interne trusler, såsom teknologiske forandringer og informerede beslutninger for at kunne navigere i usikre og komplekse situationer, som kræver kontinuerlig transformering af strategier (Teece, 2007). Omstrukturering af organisationens ressourcer kan muliggøres gennem decentralisering, governance, synergi og ledelse af viden (Teece, 2007, s. 1340). Det indebærer således at facilitere samarbejde og relationer, hvor aktører samt ressourcer integreres på en måde, der skaber værdi.

3.1.4 Boundary spanning - at skabe forbindelser på tværs af organisationen for at aktivere de tre kapabiliteter

Som tidligere beskrevet har specialegruppen valgt at inkludere boundary spanning som en fjerde dynamisk kapabilitet, idet den er med til at aktivere de tre eksisterende kapabiliteter herunder sense, seize og transform. Ydermere kan boundary spanning kapabiliteten skabe samtlige forbindelser mellem de forskellige relevante aktører på tværs af en organisation.

I større komplekse organisationer, hvor forskellige fagligheder og afdelinger på forskellige bureaukratiske niveauer skal arbejde sammen, opstår der behov for at bygge bro mellem disse siloer i organisationen. Boundary spanning anskues som en mestringsmekanisme til at imødekomme dette behov ved at fremme samarbejde, vidensdeling og innovation på tværs af de organisatoriske grænser (Tushman & Scanlan, 1981; Meerkerk & Edelenbo, 2018). Meerkerk og Edelenbo (2018) definerer boundary spanners som:

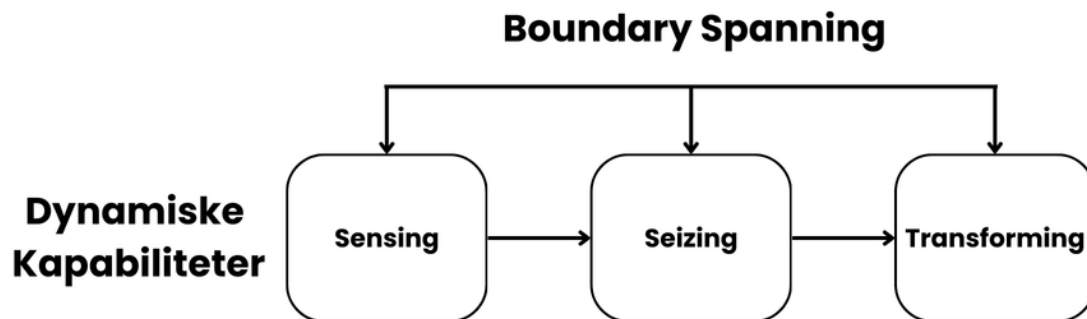
“people who proactively scan the organizational environment, employ activities to cross organizational or institutional boundaries, generate and mediate the information flow and coordinate between their “home” organization or organizational unit and its environment, and connect processes and actors across these boundaries.” (s. 3).

Denne definition er udvalgt, fordi den indfanger flere nuancerede roller og facetter af boundary spanning. Herunder 1) udvikling og vedligeholdelse af relationer, 2) koordinering og tilpasning af aktiviteter mellem organisatorisk enhed og omverden og 3) information og vidensdeling (Meerkerk & Edelenbos, 2018).

I Meerkerk & Edelenbos (2018) systematiske litteraturreview på boundary spanning præsenteres det, at der er en overordnet enighed om betydningen og vigtigheden af boundary spannings-roller for større organisationer. Samtidig er der en stor variation i, hvordan de defineres og forstås afhængigt af organisatorisk kontekst og det analytiske formål. Meerkerk og Edelenbos (2018) uddyber at *“(...) boundary spanning roles and activities differ in relation to specific environmental and organizational context”* (s. 79). Der er derfor udviklet forskellige typologier afhængigt af konteksten, og der er derfor ikke en universel forståelse af, hvordan de praktiseres (Meerkerk & Edelenbos, 2018, s. 64-92). For eksempel specificerer og kategoriserer Williams (2002; 2012) boundary spanning ud fra fire situationsbestemte roller i konteksten af offentlig ledelse og governance (Williams, 2012, s. 38).

3.1.5 Opsamling

Specialets teoretiske rammeværk præsenteres i nedenstående model (jf. Figur 2), hvor boundary spanning betragtes som en forudsætning og en integreret del for aktiveringen af de tre dynamiske kapabiliteter herunder sensing, seizing og transforming. Pilene i modellen illustrerer sammenhæng mellem teorierne og den analytiske tilgang, der ligger til grund for specialets forståelsesgrundlag.



Figur 2 - “Oversigt over specialets teoretiske rammeværk” (egen konceptualisering med inspiration fra Niehaves & Hanser, 2011).

Med afsæt i teorien muliggøres det at tilpasse boundary spanning specifikt til specialets case og dens offentlige kontekst. Specialet vil dermed benytte en rollebaseret tilgang til at udvikle egne boundary spannings-roller for mere hensigtsmæssig at analysere og forstå TDV’s rolle som brobygger-enhed, frem for at anvende eksisterende typologier.

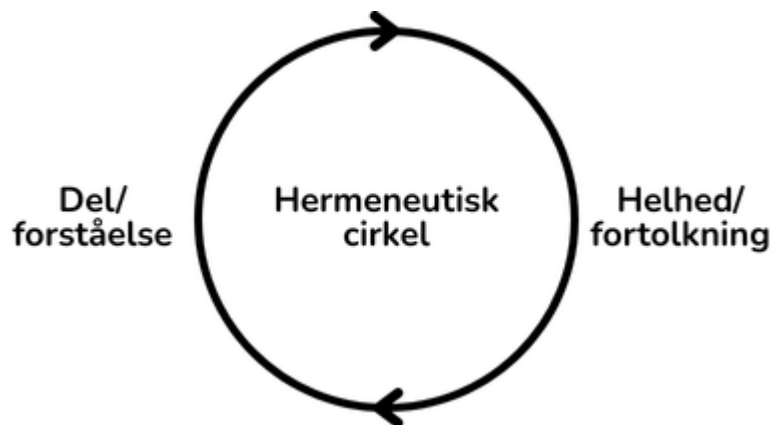
3.2 Videnskabsteori

Følgende afsnit har til formål at præsentere specialets videnskabsteoretiske ståsted herunder hermeneutikken, som forholder sig til vekselvirkningen mellem forståelse og fortolkning for at opbygge erkendelser. Ydermere har specialegruppen valgt at inddrage socialkonstruktivisme som supplerende del til hermeneutikken, da denne tilgang bidrager med en kritisk dimension til hermeneutikken i forhold til, hvordan sandhed og viden konstrueres. Sammen kan de hjælpe med at afdække både individuelle fortolkninger og større sociale sammenhænge, der formes gennem sociale strukturer og praksis. Denne kombination af videnskabsteorier har ligeledes betydning for, hvordan specialet skaber og rekonstruerer ny viden, samt valget af teori og metode for at opnå en dybere forståelse af sociale handlinger.

Specialet bygger på den tyske filosof Hans-Georg Gadamer's hermeneutiske tilgang, der indebærer at betragte forståelse som en proces, der aktivt formes af forholdet mellem fortolkeren og det, der fortolkes (Højberg, 2013, s. 293). Fortolkning og forståelse anskues dermed, som *"et af de mest grundlæggende vilkår for vores tilgang til og væren i verden"* (Højberg, 2013, s. 290). De er centrale aspekter i vores evne til at finde meningen bag et genstandsfelt, som omfatter det fænomen, man ønsker at undersøge (Højberg, 2013, s. 291).

I dette speciale indebærer det at undersøge TDV's rolle som brobygger-enhed og udfolde de spændingsfelter, som kan opstå i forbindelse med denne nye måde at organisere sig om udviklingen af digitale initiativer på.

Ifølge Gadamer er den hermeneutiske cirkel (jf. Figur 3) et grundlæggende ontologisk princip, der kan anvendes til at undersøge genstandsfeltet, idet den danner grundlaget for, hvordan individer forstår og fortolker verden på (Højberg, 2013, s. 300). Den hermeneutiske cirkel illustrerer en iterativ fortolkningsproces, hvor fortolkeren skiftevis bevæger sig mellem de enkelte dele af et fænomen og den overordnede helhed. Til dette argumenterer Gadamer for, at de individuelle dele kun kan forstås, hvis helheden inddrages og ligeledes omvendt (Højberg, 2013, s. 292). Dette er i princippet en uendelig proces, fordi fortolkeren bruger den viden, individet allerede besidder på forhånd som grundlag for sin fortolkning - kendt som forforståelse, hvorefter en ny forståelse af fænomenet opstår, som vil fortsætte i en cirkulær bevægelse (Højberg, 2013, s. 293-301).



Figur 3 - "Den hermeneutiske cirkel" (egen tilvirkning med inspiration fra Højberg, 2013).

Ydermere fremhæver Gadamer, hvordan fordomme ligger til grund for vores forståelse, idet mennesker altid vil være præget af en bestemt forventning om eller opfattelse af, hvad genstandsfeltet indebærer (Højberg, 2013, s. 301). For at opnå en dybere forståelse af specialets empiri samt informanter, kræver dette, at specialegruppen aktivt forholder sig til og udfordrer hinandens fordomme. Ifølge Gadamer danner fordomme og forståelse tilsammen en *forståelseshorisont*, som udgør synsfeltet, der former vores opfattelse af verden (Højberg, 2013, s. 302).

Gennem den kvalitative metode afdækkes specialets epistemologiske forståelse, herunder hvordan viden og erkendelser opstår samt undersøges. Dette indebærer indsamlingen af empiri fra forskellige relevante aktører gennem fokusgruppe-, semistrukturerede interviews, indhentning af dokumenter samt et selvudfyldt spørgeskema (jf. Kapitel 4). Gennem analysen af specialets empiri vil udsagn fra forskellige informanter blive fortolket og afkodet med det formål at besvare problemformuleringen samt udvide specialets forståelsesgrundlag. På baggrund af specialets omfang og organisationens størrelse vil det ikke være muligt at opnå et fuldstændigt billede af alt det, der ønskes at blive undersøgt. Dog vil specialets empiriindsamling forsøge at belyse forskellige dele af helheden for at opnå en holistisk forståelse af genstandsfeltet.

Ydermere beskriver Gadamer sandheden som en proces, der hverken er objektiv, empirisk given eller absolut. Det vil sige, at den kan fortsætte med at blive afdækket og videreudviklet (Højberg, 2013, s. 310). I dette speciale sigtes der mod at frembringe det mest kvalificerede bud på sandheden af det undersøgte fænomen herunder specialets problemformulering. For at sikre en fyldestgørende ramme og en helhedsorienteret forståelse af TDV, inddrages den socialkonstruktivistiske tilgang, som bidrager med et mere nuanceret perspektiv på, hvordan

fænomenet kan anskues og analyseres. Ifølge socialkonstruktivismen er virkeligheden ikke den faktiske eller virkelige virkelighed, men derimod altid fortolket ud fra det perspektiv, vi pålægger vores verdenssyn (Rasborg, 2013, s. 403-404). Vores erkendelse af virkeligheden er derfor ikke en simpel afspejling, men noget vi aktivt er med til at præge og forme. Dette rummer dermed et forandringsperspektiv, idet der fokuseres på at analysere sociale fænomener og processer, gennem interaktion og praksisser mellem mennesker (Rasborg, 2013, s. 403-406). Peter L. Berger og Thomas Luckmanns bog ”*Den samfundsskabte virkelighed*” (1966) anses som fundamentet inden for udbredelsen af socialkonstruktivismen og dens udvikling (Rasborg, 2013, s. 403-431). Forfatterne adopterer et anti-realistisk verdenssyn og fremhæver en idealistisk påstand om, at virkeligheden er *afhængig* af vores erkendelse og sociale samt sproglige praksisser (Rasborg, 2013, s. 403-431).

Dette speciale bygger på filosof Finn Collins moderate opfattelse af socialkonstruktivisme, som skelner mellem to grundlæggende distinktioner; henholdsvis en erkendelsesteoretisk og en ontologisk variant. Disse varianter forklares af Collin som følgende, at ”*den erkendelsesteoretiske variant hævder, at det er vores (videnskabelige) viden om virkeligheden, der er socialt konstrueret, så hævder den ontologiske variant, at det er selve virkeligheden, der er socialt konstrueret*” (Rasborg, 2013, s. 406). Den førstnævnte variant påstår dermed, at vores erkendelse af virkeligheden altid er formet af de sociale forhold, vi er en del af, mens den anden variant mener, at virkeligheden først bliver til og ’eksisterer’ for os, når vi erkender den (Rasborg, 2013, s. 408).

Ifølge Collin formes den samfundsmæssige virkelighed gennem menneskelige handlinger, der omfatter både *adfærd (kropsbevægelser)* og *intentioner*. Disse er i sig selv ikke sociale konstruktioner ifølge Collin, men bliver først til det, ”*når en given adfærd tolkes i lyset af den handlendes intentioner*” (Rasborg, 2013, s. 432). Det er dermed aktørernes viden og praksis, der konstruerer den sociale virkelighed.

I socialkonstruktivismen er sandheden aldrig definitiv, ligesom i hermeneutikken, dog kan den tilnærmes gennem en konstant kritisk afprøvning af specialets argumenter samt viden, der kan føre til nye måder at tænke på og udvide undersøgelsens forståelsesgrundlag (Rasborg, 2013, s. 434).

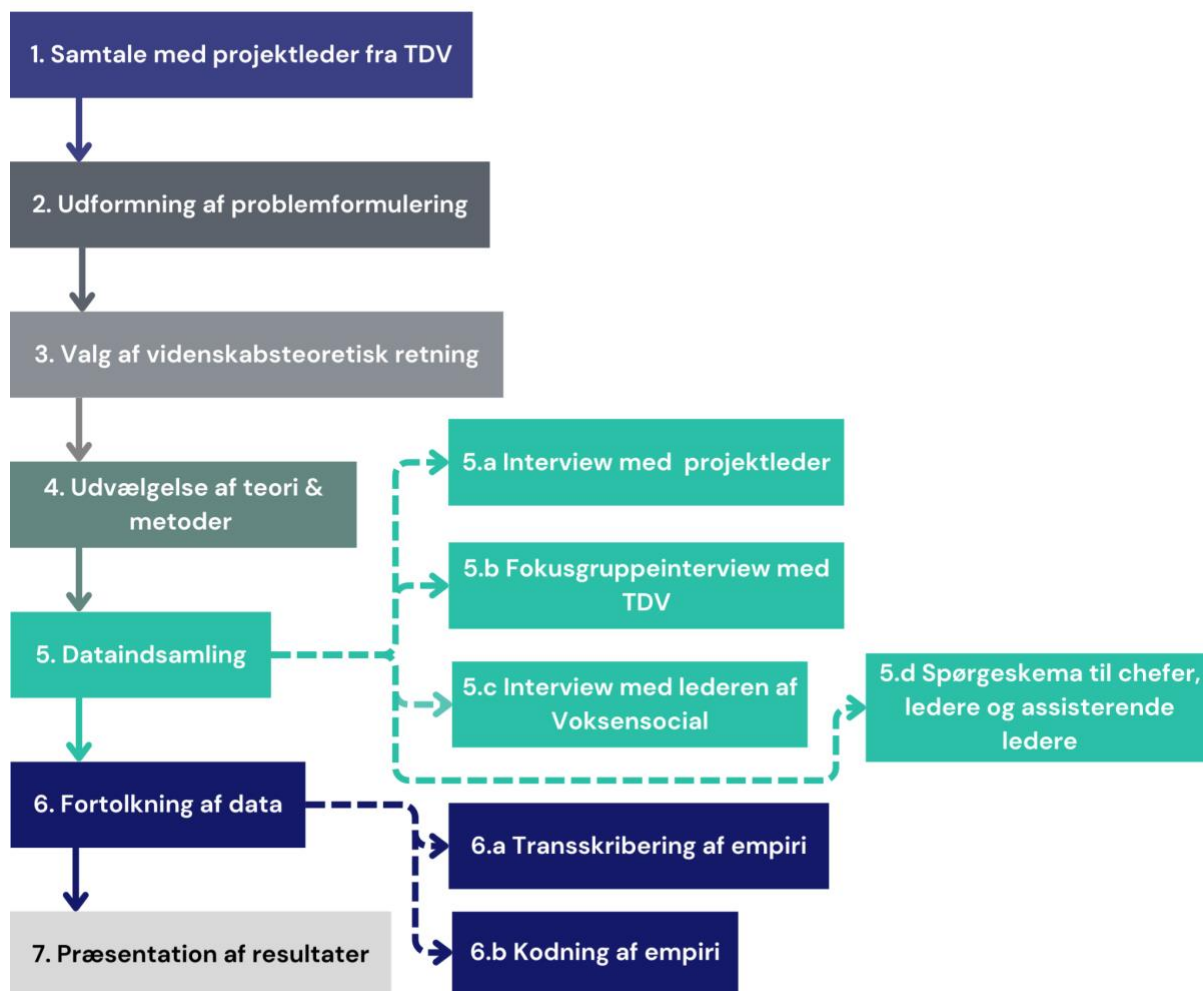
Kapitel 4 - Metodiske grundlag

Det følgende afsnit har til formål at præsentere og reflektere over de metodiske overvejelser og valg, som er blevet truffet i udformningen af specialet. Indledningsvist vil specialets forskningsdesign blive præsenteret og dernæst beskrives, hvordan den abduktive slutningsform danner grundlaget for specialegruppens tilgang til feltet. Derefter redegøres der for specialets tilgang til dataindsamling og databehandling, hvor der løbende reflekteres over de valgte metoders styrker og begrænsninger i forhold til specialets genstandsfelt. Efterfølgende reflekteres der over de centrale kvalitetskriterier for specialet, og afslutningsvist belyses den anvendte kodningsmetode samt udfoldelsen af kodningsprocessen.

4.1 Den kvalitative forskningsmetode

Specialet tager udgangspunkt i den kvalitative forskningsmetode, hvor fokus rettes på at forstå genstandsfeltet, og hvordan det opleves (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Med den kvalitative forskningsmetode tilstræber specialegruppen at belyse, hvordan TDV's rolle som brobyggerenhed karakteriseres i en ny organiseringsform i Aalborg Kommune.

I nedenstående figur 4 præsenteres specialets undersøgelsesdesign, som har til formål at illustrere indsamlingen og behandlingen af empiri anvendt i specialet. Figuren er af egen tilvirkning med inspiration fra Bryman et al. (2021) og udgør en oversigt over processens syv trin, som danner rammen for specialets undersøgelsesdesign.



Figur 4 - “*Specialets undersøgelsesdesign*” (egen tilvirkning med inspiration fra Bryman et al. (2021)).

Ydermere præsenteres empiriindsamlingen i nedenstående tabel (jf. Tabel 1). I tabellen specificeres empiriindsamlingsmetode, formål med givent interview, de deltagende informanter samt de tilhørende bilag. Disse fremkommer i tabellen i den kronologisk rækkefølge, som de er blevet indsamlet i.

Empiriindsamlingsmetode	Formål	Informanter	Bilag
Individuel semistruktureret interview	Projektlederens perspektiv på TDV, deres mål, samarbejde med afdelinger, proces, spændinger i med organiseringsformen.	Projektleder	Bilag 4 “Interviewguide - interview med projektleder”
			Bilag 5 “Transskription - interview med projektleder”
Fokusgruppe interview	TDV’s arbejdsmetoder, oplevelser i samarbejde, udfordringer og bidrag.	Teammedlemmer fra TDV med undtagelse af projektleder	Bilag 8 “Interviewguide - Fokusgruppeinterview med TDV”
			Bilag 9 “Transskription - Fokusgruppeinterview med TDV”
Individuel semistruktureret interview	Organisatoriske mål og strategiske overvejelser med TDV samt udfordringer og muligheder med TDV fra et ledelsesperspektiv.	Lederen af Voksensocialafdelingen	Bilag 10 “Interviewguide - Leder”
			Bilag 11 “Transskription - Interview med leder”
Semistruktureret interview	IT-afdelingens perspektiver på TDV herunder oplevelser, samarbejde, spændinger med organiseringsformen.	To repræsentanter fra IT & Digitalisering	Bilag 12 “Interviewguide - IT-afdeling”
			Bilag 13 “Transskription - Interview med IT-afdeling”
Selvudfyldt spørgeskema	Opnå et indblik i centre og tilbuds opfattelse af TDV i forvaltningen.	Ledere, chefer og assisterende ledere	Bilag 16 “Data fra det selvudfyldte spørgeskema”

Tabel 1 - “Oversigt over empiriindsamling”.

4.1.1 Abduktiv

I dette speciale benytter gruppen en abduktiv tilgang, som tager udgangspunkt i fundne problemstillinger og muliggør en kombination af teoretiske samt empiriske udlægninger. Denne slutningsform forbinder empiri og teori i en vekselvirkende proces, med formålet om at danne en dybere forståelse af undersøgelsesfeltet (Schwartz-Shea & Yanow, 2012, s. 27-31). Ydermere er den abduktive tilgang velegnet til at undersøge funktionen af TDV's rolle, da den bidrager med, at gruppen kan veksle mellem at være begrebs- og datadrevet. Ved at identificere mønstre og perspektiver kan tilgangen dermed anvendes til at justere og udvikle nye forståelser baseret på de empiriske fund. Gennem denne vekselvirkende proces søger specialegruppen at danne en nuanceret forståelse af TDV og teamets arbejdsmetoder.

4.2 Casestudie argumentation

Følgende afsnit har til formål at belyse og argumentere for specialegruppens valg af casestudie som forskningsmetode. Casestudie som metode anvendes i specialet for at skabe en dybere forståelse af den specifikke rolle, som TDV besidder i forbindelse med udvikling og forvaltning af digitale løsninger i Aalborg Kommune. Metoden anvendes samtidig til undersøgelsen af de kontekstuelle organisatoriske spændingsfelter, der kan opstå i analysen af TDV. Specialegruppen tilskriver sig Bent Flyvbjergs (2010) anskuelse af casestudier, som værdiskabende og en valid forskningsmetode, der danner grundlag for gruppens argumentation for valget af denne metode.

Flyvbjerg (2010) præsenterer følgende fem mest udbredte misforståelser om casestudier:

1. Generel, teoretisk (kontekstuaafhængig) viden er mere værdifuld end praktisk (kontekstafhængig) viden.
2. Man kan ikke generalisere ud fra enkelttilfælde, og derfor kan enkeltstående casestudier ikke bidrage til videnskabelig udvikling.
3. Casestudiet egner sig bedst til udvikling af hypoteser, mens andre metoder er mere velegnede til tese-test og teoridannelse.
4. Casestudiet har tendens til verifikation, dvs. en tendens til at bekræfte forskerens forudfattede meninger.
5. Det er ofte vanskeligt at sammenfatte konkrete casestudier og at udvikle generelle teser og teorier på grundlag af dette.

(Flyvbjerg, 2010, s. 465).

Disse misforståelser afspejler de konventionelle opfattelser af casestudier og vil blive korrigeret i følgende afsnit. Den første misforståelse korrigerer Flyvbjerg (2010) ved at belyse, at praktisk viden tillader at skabe tættere forbindelse med den faktiske kontekst og anskue den i høj detaljegrad (s. 476). Derfor er det relevant, når der udføres analyse af forankring af digitaliseringsinitiativer, at disse undersøges i den kontekst, de eksisterer i. I dette speciale er denne praksis afhængig af den kommunale kontekst, TDV befinder sig i. Yderligere argumenterer Flyvbjerg (2010) for, at casestudier er vigtige for forskerens egne læringsprocesser og udvikling af kompetencer (s. 467). Korrigering af den næste misforståelse er, at casestudier er værdiskabende inden for videnskabelig udvikling, idet de kan være basis for generalisering, hypotesetestning og teoriudvikling (Flyvbjerg, 2010, s. 487). Casestudierne genererer dermed ny viden og bidrager til at skabe en holistisk forståelse. Dette speciale tilstræber at forstå komplekse forhold, som præger denne organiseringsform i det offentlige for at fremme digitaliseringsinitiativer. I forbindelse med den tredje misforståelse understreger Flyvbjerg, at *“den tætte kontakt med virkeligheden, som casestudiet indebærer og den læringsproces, der opstår for forskeren, ofte skaber betingelser for avanceret forståelse”* (2010, s. 481). Derfor kan casestudie som metode anvendes til udvikling af hypoteser, tese-test og teoridannelse. Den dybdegående forståelse, specialegruppen har opnået af den virkelighed, casen er indlejret i, bestående af forvaltningens kommunale struktur, har muliggjort teoriudvikling. Den fjerde misforståelse bliver korrigeret af Flyvbjerg, som pointerer, at forskerens forudfattede meninger og antagelser bliver udfordret samt revideret (2010, s. 479). Metoden har derfor en tendens til at bekræfte, at forskerens forudfattede meninger ikke er korrekte. Den sidste identificerede misforståelse af Flyvbjerg indebærer, at det ofte er vanskeligt at sammenfatte konkrete casestudier og udvikle generelle teser samt teorier på grundlag af de fire ovenstående misforståelser (2010, s. 465). Her understreger Flyvbjerg, at udfordringen ved forskningsmetoden ofte skyldes den komplekse virkelighed, der analyseres og ikke selve metoden. Casestudier skal ikke kunne generaliseres, da deres styrke og bidrag til forskningsfeltet ligger i de detaljerede indsigter, de kan bidrage med. Flyvbjerg tilføjer, at: *“Gode casestudier bør læses som fortællinger i deres helhed.”* (Flyvbjerg, 2010, s. 485). Den ovenstående argumentation danner grundlag for valget af casestudie som den rette forskningsmetode til dette speciale. Metoden muliggør en detaljeret undersøgelse, som belyser de unikke omstændigheder af TDV i dets specifikke kontekst.

4.3 Interviewguides

Til at gennemføre de kvalitative interviews i specialet er der udarbejdet semistrukturerede interviewguides til hvert interview. Interviewguidene er struktureret inden for centrale temaer relateret til specialets problemformulering, og dækker over emner om informanternes oplevelser, holdninger og erfaringer med TDV samt Voksensocialafdelingen. Desuden er interviewguidene overvejende teoridrevet i sin udformning, idet spørgsmålene tager udgangspunkt i den udvalgte teoretiske ramme. Denne tilgang sikrer, at interviewene indsamler empiri, som kan belyse specialets problemformulering på et analytisk og teoretisk funderet grundlag (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Idet interviewene bliver afholdt i en semistruktureret form, åbner det op for inddragelsen af en mere induktiv tilgang og muliggør, at samtalen kan bevæge sig ind på andre relevante emner (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Ydermere er hver interviewguide tilpasset de forskellige informanternes roller og afdelinger ud fra interviewernes varierende formål. I interviewguiden til lederen fokuserer spørgsmålene på organisatoriske mål og strategiske overvejelser med TDV, mens guidene til IT-afdelingen og teammedlemmerne i TDV har større fokus på oplevelser af TDV's funktion. Spørgsmålene tager højde for at være formuleret i et tydeligt sprog og tilpasset informanterne, med plads til uddybelser og nuancer (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 44-50).

4.4 Adgang til feltet

Følgende afsnit redegør for specialegruppens adgang til feltet, og præsenterer specialets informanter. Hermed belyses de overvejelser, specialegruppen har gjort, som skaber en gennemsigtighed for processen af informantudvælgelsen samt informanternes rolle i specialet. For at få adgang til feltet har en af gruppens medlemmer fungeret som en indgangsvinkel, idet hun er studentermedhjælper i en af de øvrige afdelinger hos Aalborg Kommune. Her blev hun af hendes leder præsenteret for TDV, hvorefter specialegruppen tog kontakt til TDV's projektleder og indledte specialesamarbejdet. Til at identificere relevante informanter og rekruttere dem, har gruppen fået sparring af projektlederen, hvorfor han kan betegnes som kontaktperson i specialet. Gennem interviewet med projektlederen fik specialegruppen indsigt i, hvilke afdelinger og medarbejdere der enten har viden om, eller samarbejder med TDV (jf. Bilag 4). På den baggrund har specialegruppen udvalgt relevante medarbejdere fra forskellige niveauer og afdelinger i organisationen som informanter. Dermed har projektlederen en central rolle i at facilitere adgang til feltet og hjælpe med at skabe kontakt til informanterne.

Specialets udvælgelse af informanter er foretaget med udgangspunkt i kvote sampling med foruddefinerede typer af medarbejdere, som specialegruppen har udvalgt for at skabe et repræsentativt indblik i genstandsfeltet, med henblik på at besvare specialets problemformulering (Bryman, 2015, s. 189-190). Med projektlederen som sparringspartner og kontaktperson i udvælgelsen, sikres det, at de udvalgte informanter har relevans til specialet. Datamaterialet indebærer interviews med medarbejderne i TDV, projektlederen af TDV, lederen af Voksensocialafdelingen og to medarbejdere fra IT. Ydermere et selvudfyldt spørgeskema til chefer, leder og assisterende ledere i Voksensocialafdelingen. Idet informanter og respondenter er forskelligartede i deres stillinger, organisatoriske niveauer og erfaringer, muliggør dette at undersøge TDV's rolle som brobygger-enhed, ud fra flere perspektiver i organisationen.

4.5 Det semistrukturerede interview

Til at indsamle empiri anvendes primært semistrukturerede interview som metode. Interviewformen giver mulighed for, at specialegruppen kan opnå en eksplorativ tilgang præget af nye perspektiver, samtidigt med at have en struktur gennem forberedte spørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 185). Metoden tillader ligeledes en dynamisk dialog, hvor det er muligt at afvige fra interviewguiden og stille opfølgende spørgsmål, som bidrager til en mere nuanceret og fyldestgørende forståelse af specialets problemstilling (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 51-52). Hertil søger specialegruppen at opnå en dybere indsigt i, hvordan TDV agerer i rollen som brobygger - mellem drift og innovation. I de semistrukturerede interviews kan informanternes subjektive erfaringer bidrage til at identificere spændinger, der kan opstå i forbindelse med den nye organiseringsform.

Metoden afspejler specialegruppens videnskabsteoretiske ståsted, idet gruppen inddrager viden fra de indledende møder til udarbejdelsen af de efterfølgende semistrukturerede interview, som bidrager til vekslingen mellem fortolkning og forståelse (jf. Bilag 1). Specialegruppen tilgår samtidigt interviewene med en åbenhed for informanternes perspektiver og erfaringer. Dette fremmer en vekselvirkning, der understøtter en kontinuerlig refleksion og justering af gruppens forståelse i takt med, at ny viden opnås, hvilket bidrager til en mere helhedsorienteret indsigt (Højberg, 2013, s. 303).

4.6 Fokusgruppeinterview

I dette speciale er det valgt at udføre et fokusgruppeinterview, som en af metoderne til dataindsamling. Fokusgruppeinterviewet gennemføres med medarbejderne i TDV, som skal bidrage til at få en større indsigt i teamets funktion og arbejdsproces, og hvordan de selv opfatter teamets rolle i Aalborg Kommune. Denne metode afspejler specialets socialkonstruktivistisk tilgang, idet den giver indblik i medarbejdernes syn og forståelse af deres rolle i organisationen, og er formet på baggrund af deres egne erfaringer og erkendelser. Hertil er valgt af denne kvalitative interviewmetode truffet med ønsket om at indsamle nuancerede og forskellige perspektiver fra informanterne. Fokusgruppeinterviewet muliggør dette ved at indsamle data om en gruppes fortolkninger, interaktioner og normer (Halkier, 2015, s. 139). Ydermere skabes en dynamisk interaktion blandt informanterne, hvor de ikke kun besvarer spørgsmålene, men også forholder sig til og bygger på hinandens udsagn. Metoden skaber derfor plads til at belyse de forskellige synspunkter og forstå kompleksiteten i fokusgruppens syn af emnet (Bryman et al., 2015, s. 502). Dermed muliggøres kollektiv refleksion, hvor informanterne i samspil kan frembringe flere nuancer, end hvad et individuelt interview bidrager med (Bryman et al., 2015, s. 501). Fokusgruppeinterviewet kan dermed give et bredere perspektiv på emnet, men samtidig kan det medføre mindre dybde, idet det er sværere at udfolde de enkelte informanter på deres udsagn (Halkier, 2015, s. 139). I den forbindelse er det vigtigt, at alle informanter kommer til orde, hvorfor interviewerens som moderator af samtalen har en vigtig rolle for at sikre dette. Moderatorens opgave er at facilitere samtalen, og håndtere de sociale dynamikker blandt informanterne med det formål at skabe en naturlig dialog (Halkier, 2015, s. 143). Det indebærer at sikre, at alle informanter har plads, mulighed og rum til at komme til orde, og at samtalen foregår i trygge og åbne rammer, hvor meningsudveksling kan opstå (Halkier, 2015, s. 143). Derfor har moderatoren en styrende og observerende rolle, og kan løbende tilpasse interviewet for at skabe plads til refleksion, stille opfølgende spørgsmål samt sikre deltagelse fra alle informanter. I dette speciale har det ikke været nødvendigt i samme grad at fokusere på at opretholde de sociale dynamikker blandt informanterne, idet fokusgruppen består af medarbejdere, som arbejder i samme team, og har derfor i forvejen kendskab til hinanden. Gruppedynamikken opstår derfor i høj grad af sig selv, og moderatorens primære opgave er at sikre, at samtaleens retning forløber i overensstemmelse med interviewguiden (Halkier, 2015, s. 141). På trods af deres relationer til hinanden er det stadig vigtigt for moderatoren at skabe trygge rammer. Ved først at give informanterne en præsentation af formålet med fokusgruppeinterview og udlevere samtykkeerklæringer (jf.

Bilag 3), som forsikrer dem, at deres udtalelser vil forblive anonyme, tilstræber specialegruppen at skabe disse rammer.

4.7 Præsentation af informanter

I dette afsnit præsenteres informanterne, som fremtræder i specialets semistrukturerede interviews og fokusgruppeinterviewet. Dette indebærer interview med projektlederen, interview med lederen af Voksensocialafdelingen og interviewet med to medarbejdere fra IT-afdelingen samt et fokusgruppeinterview.

4.7.2 Fokusgruppeinterview

Informanterne i fokusgruppeinterviewet består af medarbejdere i TDV. Interviewet har til formål at opnå en dybere indsigt i teamets egen forståelse af deres rolle og funktion i forvaltningen. Fokusgruppen består af seks ud af de i alt otte medlemmer af TDV, idet en af medlemmerne, som er digital koordinator (DK), ikke havde mulighed for at deltage. Specialegruppen havde også på forhånd besluttet, at projektlederen ikke skulle deltage i fokusgruppen. Begrundelsen for dette var, at gruppen på daværende tidspunkt allerede havde afholdt et individuelt interview med projektlederen, og derfor var ønsket at give teamet mulighed for at udtrykke deres perspektiver uden deres nærmeste leder. Ydermere ved at afholde et fokusgruppeinterview med teamet, der består af konsulenter, studentermedhjælpere og en fysioterapeut, giver det mulighed for at indfange de kollektive erfaringer og perspektiver, som teamet har.

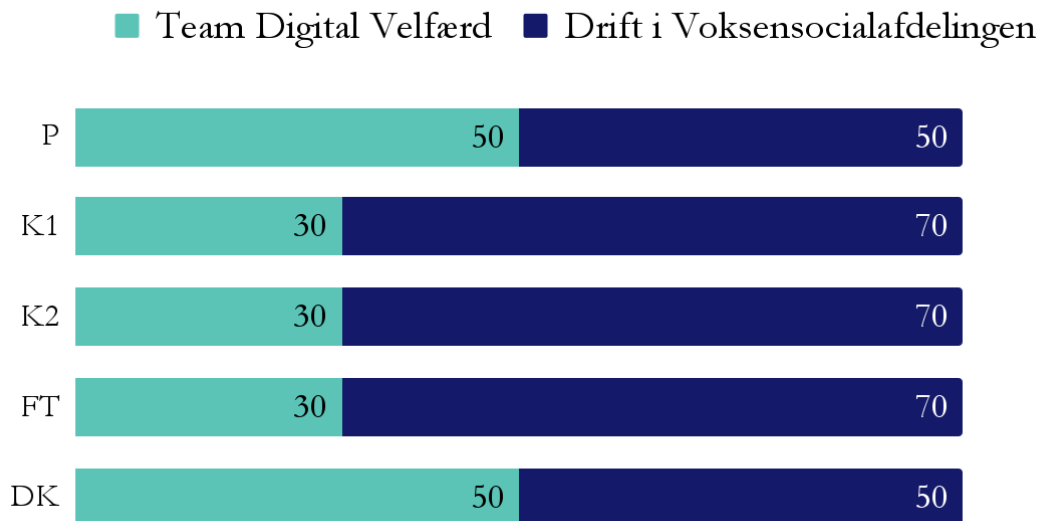
Den nedenstående tabel 2 er en sammenfatning af specialets informanter.

Informant	Beskrivelse
P	Projektleder
SM1	Stuentermedhjælper 1
SM2	Stuentermedhjælper 2
SM3	Stuentermedhjælper 3
K1	Konsulent 1
K2	Konsulent 2
FT	Fysioterapeut
L	Leder af Voksensocialafdelingen
IT1	Medarbejder 1 fra IT og Digitalisering
IT2	Medarbejder 2 fra IT og Digitalisering

Tabel 2 - “Overblik over informanterne”.

Teamet består af otte medlemmer, hvoraf fem af dem er ansat på fuldtid i Voksenafdelingen og de resterende tre er studentermedhjælpere på 12 timer om ugen i teamet (jf. Afsnit 1.1). De fuldtidsansatte medarbejdere fordeler deres arbejdstid mellem driften i Voksensocialafdelingen og TDV. De forskellige fordelinger kan aflæses af figur 5 nedenfor (jf. Bilag 2).

Fordeling af arbejdstid



Figur 5 - "Fordeling af arbejdstid" (jf. Bilag 9).

4.8 Selvudfyldt spørgeskema

Følgende afsnit har til formål at redegøre for metoden, *self-completion questionnaires*, af Bryman et al. (2021, s. 210-211) på dansk kendt som et selvudfyldt spørgeskema. I disse spørgeskemaer udvælger respondenter selv det svar, der bedst afspejler deres holdning, helt uden indblanding fra en interviewer eller administrator (Bryman et al., 2021, s. 210-222). Ifølge Bryman et al. (2021) er det særligt vigtigt, at spørgsmålene i spørgeskemaet opleves som overskuelige og nemme at forholde sig til, hvormed en af de væsentligste overvejelser ved brugen af selvudfyldte spørgeskemaer indebærer, hvorvidt man vælger at anvende et åbent eller lukket spørgeformat (Bryman et al., 2021, s. 235-240). Ved åbne spørgsmål får respondenterne mulighed for selv at formulere deres svar, som de ønsker, mens der i lukkede spørgsmål bliver opstillet et sæt foruddefinerede svarmuligheder, hvor respondenterne vælger det mest passende udsagn (Bryman et al., 2021, s. 235-240). Åbne spørgsmål giver mulighed for at modtage usædvanlige svar grundet dens frie karakter, der kan bidrage med et mere præcist billede af respondenternes holdninger, vidensniveau og forståelse af spørgeskemaets forskningsfelt (Bryman et al., 2021, s. 235-240). De åbne spørgsmål bidrager ligeledes til specialets videnskabsteoretiske ståsted, idet de tillader indsigter i de forskellige perspektiver og fortolkninger af TDV, som findes blandt respondenterne. Dog kan åbne spørgsmål være svære at kategorisere og mindsker generaliserbarheden, idet svarene varierer fra person til person, som begrænser validitet og muligheden for replikation (Bryman et al., 2021, s. 161-162, s. 235-

240). Hvorimod dette er fordelene ved lukkede spørgsmål, da de er lettere at besvare, behandle og sammenligne, eftersom spørgsmålene har fastlagte svarmuligheder (Bryman et al., 2021, s. 235-240). Til gengæld kan lukkede spørgsmål begrænse spontanitet, idet svarmulighederne ikke altid dækker alle besvarelser af spørgsmålet. For at mindske dette valgte specialegruppen at inkludere svar-kategorien 'andet' i flere lukkede spørgsmål, da det giver respondenterne mulighed for selv at formulere deres eget svar.

Specialets spørgeskema indeholder en blanding af åbne og lukkede spørgsmål for at opnå mere nuancerede besvarelser og kunne sammenligne datamateriale, der kan bidrage med en dybdegående holistisk forståelse af specialets genstandsfelt (jf. Bilag 14). For at sikre, at alle spørgsmålene besvares, valgte gruppen at gøre dem obligatoriske, bortset fra et på grund af dens mere tvetydige karakter (jf. Bilag 14).

Specialegruppen valgte at designe og administrere spørgeskemaet i Microsoft Forms, idet platformen overholder juridiske krav for dataindsamling. Designet af spørgeskemaet er bevidst struktureret enkelt, klart og kortfattet for at minimere misforståelser og undgå "respondenttræthed", der ifølge Bryman et al. (2021) kan føre til manglende udfyldelse af spørgeskemaet (Bryman et al., 2021, s. 210-222). Ydermere bidrager specialets samplingsstrategi herunder *kvote sampling* til en højere svarprocent, idet man strategisk udvælger deltagere, som opfylder de nødvendige kriterier for undersøgelsens forudbestemte kvote (Bryman et al., 2021, s. 178-180). Det vil sige, at samplingen af individer ikke er tilfældig, men udvalgt af forskerne. I specialet skete dette gennem casens kontaktperson, hvortil chefer, ledere og assisterende ledere i Voksensocialafdelingen specifikt blev udvalgt. Ifølge Bryman et al. (2021) er denne samplingsstrategi ikke repræsentativ, idet forskeren selv bestemmer udvælgelsen af respondenter. Dette kan resultere i bias, omvendt pointeres det, at kvote sampling stadig kan give indblik i interessante tendenser og mønstre (Bryman et al., 2021, s. 178-180).

4.9 Kvalitetskriterier

Dette afsnit har til formål at belyse de metodiske kvalitetskriterier, der understøtter specialets undersøgelsesfelt og hermed besvarelse af specialets problemformulering. Kvalitetskriterierne tager udgangspunkt i bogen *“Interview - Det kvalitative forskningsinterview”* skrevet af Steinar Kvale og Svend Brinkmann (2015). Afsnittet redegør for, hvordan *reliabilitet* og *validitet* tilstræbes af specialegruppen i forbindelse med indsamlingen og analysen af empiri (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 317).

Indledningsvist er det særligt relevant at understrege specialets forankring i den hermeneutiske tilgang, hvor kvaliteten ikke forstås som måling af objektive sandheder (Kvale & Brinkmann, 2015). Derfor anvendes reliabilitet og validitet i en tilpasset form, hvor specialegruppen tilskriver sig Kvale og Brinkmanns definition, som er med til at begrebsliggøre reliabilitet og validitet på ny, således at disse stadig er relevante i kontekst af interviewforskning. På den måde styrkes specialets evne til at opnå en dybere forståelse af meninger og erfaringer, der er knyttet til TDV's rolle i organisationen og de spændinger, der opleves med organiseringsformen. Hermed tilskriver specialegruppen sig Kvale og Brinkmanns forståelse af samtale som forskning, og *“forsøger at forstå verden ud fra subjekternes synspunkter, udfolde betydningen af deres oplevelser og afdække deres levende verden”* (2015, s. 19). Dette kommer til udtryk i den anvendte empiriindsamlingsmetode, som primært består af kvalitative data indsamlet gennem interviews kombineret med et supplerende selvudfyldt spørgeskema (jf. Figur 4). Kvale og Brinkmann (2015) understreger, at *“Reliabilitet vedrører konsistensen og troværdigheden af forskningsresultater.”* (s. 318). Denne konsistens og troværdighed tilstræbes i specialet gennem grundig forberedelse samt gennemførelse af interviews. I forberedelsesfasen er fokus dermed rettet mod interviewguiderne, som understøtter den semistrukturerede tilgang. Formålet er at fremme informanternes mulighed for at udfolde deres perspektiver og styrke en nuanceret forståelse af TDV's arbejdsprocesser, teamets organisatoriske rolle og oplevelse af spænding i forvaltningen. En semistrukturerede tilgang tillader afvigelser fra mindre relevante spørgsmål og i stedet giver plads til at følge op på de emner, informanterne finder mest meningsfulde. Samtidig med at der muliggøres, at specialegruppen bevarer fokus på forskningsfeltet og sikrer, at samtalen bidrager med relevante indsigter. Kvale og Brinkmann påpeger også, at *“Da et interview er et menneskeligt møde, en interpersonel relation, er det vigtigt at kunne [som interviewer] være til stede i situationen”* (2015, s. 232). Undervejs i interviewene har specialegruppen tilstræbt dette ved at være aktivt

lyttende og reflekterende samt stille relevante opfølgende spørgsmål. På den måde har gruppen forsøgt at skabe et rum, hvor de forskellige informanternes egne meninger og fortolkninger kunne udtrykkes. Disse tiltag har til formål at højne kvaliteten i den hermeneutiske tilgang, hvor der veksles mellem del og helhed. Derfor argumenterer specialegruppen for, at tiltagene bidrager til understøttelse af specialets reliabilitet. Reliabilitet i empiriindsamling søges samtidig gennem det nøje udvalg af de forskellige informanter. Hvor der anvendes en kombination af fokusgruppeinterview og semistrukturerede interviews med forskellige aktører fra forskellige niveauer i organisationen i søgen om at opnå nuanceret forståelse af genstandsfeltet. Dette muliggør indblik i forskellige perspektiver og forståelser, der findes om TDV i organisationen.

Validitet omhandler ifølge Kvale og Brinkmann (2015): *“hvorvidt en metode undersøger det, den har til formål at undersøge (...) Med denne åbne opfattelse af validitet kan kvalitativ forskning i princippet føre til gyldig videnskabelig viden.”* (s. 318). Validitet i specialet forsøges at skabes gennem fyldestgørende dokumentation og begrundelse af de metodiske valg, som har til formål at understøtte undersøgelsens forskningsfelt. For at sikre validitet er alle interviews blevet audio-optaget og transskriberet, idet Kvale og Brinkmann (2015) understreger, *“At validere er at kontrollere”* (s. 321). For yderligere at styrke validiteten søger specialegruppen at fremme transparens gennem en detaljeret gennemgang af kodningsprocessen (jf. Afsnit 4.10.2). For at opnå konsistens og sikre fælles fortolkning af koder og temaer blev kodningsarbejdet udført i fællesskab af specialegruppen. Derudover har specialegruppen bevidst valgt, at inddrage løbende citater fra informanterne i analysen for at styrke dens autenticitet, således læseren kan spore, hvilke dele af empirimaterialet fortolkningerne udspringer sig af. På den måde sikrer specialegruppen, at fortolkningerne er forankret i dens empiriske virkelighed (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 352-353).

I specialet anvendes selvudfyldt spørgeskema rettet mod chefer, leder og assisterende leder, for at få adgang til deres kendskab til, erfaringer med og opfattelser af TDV. Ved brug af denne empiriindsamlingsmetode ønsker gruppen at supplere de kvalitative data indsamlede under interviews og på den måde få indblik i oplevelser af aktører, som besidder organisatoriske positioner tættere på driften. Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er ikke at kunne udarbejde generaliserbar statistik, men få et indblik i disse aktørers forståelser og erfaringer.

Disse metodiske tiltag og overvejelser har til formål at bidrage med transparente forskningsprocedurer og evidente resultater i specialet. På den måde forsøger specialegruppen yderligere at styrke reliabilitet og validitet af specialets resultater.

4.10 Metoder til dokumentation

I følgende afsnit belyses de metoder, der anvendes i forbindelse med dokumentation af empiriindsamlingen og behandling heraf, med det formål at skabe transparens om specialegruppens indsamling og bearbejdning af datamaterialet.

4.10.1 Transskribering

Som en del af bearbejdelsen af de afholdte interviews, har specialegruppen valgt at grov transskribere, som indebærer, at lydoptagelser omskrives til tekst (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 236). Formålet med grov transskriptionerne er at danne overblik over den indsamlede empiri samt lette adgangen til empirien under analysen, hvilket kan øge nøjagtighed og forhindre tab af information (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 236). Med grov transskribering ligger fokus på det verbale indhold frem for måden, det bliver sagt på (Davidsen & Krummheuer, 2018, s. 98-103). Med grov transskriberingen undlades detaljer som eksempelvis informanternes nonverbale interaktioner eller trækken på ordene, da det som udgangspunkt ikke er meningsdannende for specialets problemstilling. For læsevenlighedens skyld er grov transskriptionerne renskrivet og overblik over disse kan aflæses i tabel 1 (jf. Afsnit 4.1). Yderligere for at sikre fortrolighed er enkelte navne på personer og virksomheder udeblevet fra transskriptionerne. Når informanterne omtaler hinanden, anvendes i stedet de forkortelser, som specialegruppen har tildelt dem (jf. Tabel 2 i Afsnit 4.7.2).

4.10.2 Kodning

Følgende afsnit har til formål at kortlægge specialegruppens metodiske afsæt til kodningsarbejdet og udfoldelsen af kodningsprocessen, som er anvendt i specialet. Gennemgang af kodningsmetoden er særlig relevant at belyse, da metoden er med til at strukturere den indsamlede empiri og danner derfor grundlag for det efterfølgende analysearbejde. Denne grundige gennemgang af kodningsprocessen anser specialegruppen som styrkende for specialets validitet og skaber en fyldestgørende dokumentation af processen. Formålet er at give læseren en bedre forståelse af specialets tilblivelse og understøtte dets

gennemsigtighed. Kodningsarbejdets grundighed styrkes gennem beslutningen om, at processen gennemføres i fællesskab fra begyndelse til slut, da det sikrer konsistens og fælles forståelse i kodernes tilblivelse. Hertil valgte specialegruppen at benytte sig af programmet NVivo, som er et værktøj til kvalitativ dataanalyse. Sidst i afsnittet præsenteres de endelige reviderede koder, som gruppen finder frem til under kodningsprocessen, samt dertilhørende definitioner, som specialets analyse bygger videre på.

I tilblivelsen af kodningsmetoden har specialegruppen taget afsæt i den tematiske analyse af Virginia Braun og Victoria Clarke (2006) beskrevet i den videnskabelige artikel "*Using thematic analysis in psychology*". Artiklen beskriver en systematisk tilgang til tematisk analyse, som en metode til at identificere, analysere og rapportere mønstre samt temaer i kvalitative data (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Samtidig understreges der metodens relevans i forbindelse med undersøgelser på tværs af de forskellige forskningsfelter (Braun & Clarke, 2006). Braun og Clarke (2006) belyser fordele af denne metodiske tilgang til kodningsprocessen som metodens fleksibilitet, aspektet bidrager med. Fleksibiliteten i metoden er medvirkende til, at kodningsprocessen "*does not become limited and constrained, and lose[s] (...) its key advantages.*" (Braun & Clarke, 2006, s. 78). Metodens fleksibilitet styrker dens tilpasningsevne, idet metoden kan tilpasses de forskellige kontekster og perspektiver, den anvendes i. Specialegruppen vurderer det som særligt givende i forbindelse med undersøgelsen af TDV's multifacetteret rolle som brobygger-enhed i organisationen og i samspil med specialets abduktive tilgang. Med afsæt i Braun og Clarke (2006, s. 87) har specialegruppen udarbejdet følgende seks trin til kodningsprocessen:

1. Gennemgang og bekendtgørelse med den indsamlede empiri.
2. Udarbejdelse af de foreløbige hovedkoder.
3. Udarbejdelse af de foreløbige underkoder.
4. Revurdering af samtlige koder samt deres kategorisering.
5. Endelig navngivning og præcis definition af de reviderede koder.
6. Rapportering.

Trin 1 - Gennemgang og bekendtgørelse med den indsamlede empiri

I det første trin har specialegruppen foretaget transskribering af den samtlige empiri, læst og genlæst samtlige transskriberinger samt genhørte de dertilhørende audio-optagelser. Her har gruppen skabt deres indledende idéer til hovedkoder gennem grundig gennemgang og bekendtgørelse af den indsamlede empiri.

Trin 2 - Udarbejdelse af de foreløbige hovedkoder

I det andet trin har specialegruppen udarbejdet de foreløbige hovedkoder, herunder *dynamiske kapabiliteter* og *boundary spanning*, som begge er med afsæt i specialets teoretiske ramme. Disse er de to gennemgående analytiske begreber i samtlige foretaget interviews og grundlæggende for besvarelsen af specialets problemformulering (jf. Afsnit 1.3). Specialegruppens kodningsarbejde indledes med en deduktiv tilgang, hvor gruppen starter med at tage afsæt i de teoretiske begreber og lade teorierne være styrende for udførelse af dette kodningstrin, som udføres på de samtlige interviews.

Trin 3 - Udarbejdelse af de foreløbige underkoder

I det tredje trin udarbejdes foreløbige underkoder til hovedkoderne. Disse underkoder er udfoldet på baggrund af det andet trin i kodningsprocessen og fremgår i tabel 3:

Kodens navn	Antal referencer
1.0 Dynamiske kapabiliteter	155
1.1 Sense	23
1.2 Seize	19
1.3 Transform	12
1.4 Vekselvirkning mellem Sense og Seize	13
1.5 Vekselvirkning mellem Seize og Transform	5
1.6 Usikker	3
2.0 Boundary spanning	175
2.1 Sense	28
2.2 Seize	10
2.3 Transform	6
2.4 Vekselvirkning mellem Sense og Seize	12
2.5 Vekselvirkning mellem Seize og Transform	8
2.6 Usikker	26
3.0 Psykologisk tryghed	14

Tabel 3 - "Det tredje trin i kodning".

I tabellen fremgår det samlet antal af referencer, der refererer til hver hoved- og underkode, som specialegruppen er kommet frem til på baggrund af de samtlige interviews, der er blevet kodet i NVivo.

I den første hovedkode "1.0 Dynamiske kapabiliteter" (jf. Tabel 3) kommer det til syne gennem kodningsprocessen, at empirien rummer yderligere to ekstra underkoder end de tre (sense, seize og transform) teoretisk defineret af Teece (2006) (jf. Afsnit 3.1). På denne baggrund vælger gruppen at tilføje underkoderne "1.4 Vekselvirkning mellem Sense og Seize" og "1.5 Vekselvirkning mellem Seize og Transform" (jf. Tabel 3). Specialegruppen vurderer, at det er

nødvendigt at tilføje en underkode “1.6 Usikker”, som giver gruppen mulighed for at kode de referencer, gruppen betragter som relevante for problemstillingen, men på nuværende tidspunkt har svært ved at indplacere. På den måde kan specialegruppen revidere disse referencer senere i kodningsprocessen. Denne proces understøtter gruppens abduktive tilgang, hvor gruppen veksler til en induktiv tilgang.

I hovedkoden “2.0 Boundary spanning” har gruppen valgt at kode disse efter de tre dynamiske kapabiliteter; som også inkluderede de to ekstra tilføjede underkoder “1.4 Vekselvirkning mellem Sense og Seize” og “1.5 Vekselvirkning mellem Seize og Transform”) (jf. Tabel 3). Gruppens argumentation for denne opdeling er, at boundary spannings-roller skal forstås som forudsætninger for, at de tre dynamiske kapabiliteter kan udføres (jf. Afsnit 3.1); hvorfor boundary spanning og dynamiske kapabiliteter skal kodes i forlængelse af hinanden. I hovedkoden “2.0 Boundary spanning” tilføjes, ligesom i den første hovedkode, en underkode “2.6 Usikker” som har til formål at samle forskellige relevante referencer, som gruppen senere skal revurdere (jf. Tabel 3).

I dette trin af kodningsprocessen tilføjer specialegruppen samtidig en ekstra kode “3.0 Psykologisk tryghed”, som i første omgang kodes adskilt fra de andre to hovedkoder (jf. Tabel 3). Denne kode opdages, da gruppen forholder sig åben overfor nye indsigter, der kan dukke op i empirien under kodningsprocessen. Specialegruppen vekselvirker hermed mellem at være deduktive og induktive. Hvor gruppen skifter med at være drevet af teoretiske rammer, men samtidig giver plads til, at nye koder kan opstå undervejs på baggrund af specialets empiriske fund, som koden “3.0 Psykologisk tryghed” er et eksempel på.

Trin 4 - Revurdering af samtlige koder samt deres kategorisering

I det fjerde trin har specialegruppen revurderet samtlige koder samt deres kategorisering. Gruppen har revideret og genlæst alle referencer i hver udarbejdet hoved- og underkode samt fokuseret på at undersøge de koder nærmere, der blev kategoriseret som “Usikker” (jf. Tabel 3). Dette betød, at underkoden “1.6 Usikker” (jf. Tabel 3) blev kodet igen og flettet ind efter relevans til de andre eksisterende fem underkoder i hovedkode “1.0 Dynamiske kapabiliteter” (jf. Tabel 4). Samtidig blev koden “3.0 Psykologisk tryghed” til en underkode i “1.0 Dynamiske kapabiliteter” (jf. Tabel 4), da gruppen anser psykologisk tryghed som understøttende for TDV’s evne til at tage risici og udøve innovation, som er en central del af de dynamiske kapabiliteter.

I hovedkoden “2.0 Boundary spanning” opdeles underkoden “2.6 Usikker” (jf. Tabel 3) til to boundary spannings-roller; “2.6 Relationsbygger” og “2.7 Vidensdeler” (jf. Tabel 4).

Kodens navn	Antal referencer
1.0 Dynamiske kapabiliteter	169
1.1 Sense	24
1.2 Seize	19
1.3 Transform	12
1.4 Vekselvirkning mellem Sense og Seize	14
1.5 Vekselvirkning mellem Seize og Transform	5
1.6 Psykologisk tryghed	14
2.0 Boundary spanning	175
2.1 Meningsfortolker	28
2.2 Vidensomsætter	10
2.3 Forandringsagent	6
2.4 Bevægelsesfase mellem Meningsfortolker og Vidensomsætter	12
2.5 Bevægelsesfase mellem Vidensomsætter og Forandringsagent	8
2.6 Relationsbygger	21
2.7 Vidensdeler	4

Tabel 4 - "Det fjerde trin i kodning".

Trin 5 - Endelig navngivning og præcis definition af de reviderede koder

I det femte trin har specialegruppen udført den endelige navngivning og præcise definition af de reviderede koder, som illustreres i tabel 4, der er en videreudvikling af tabel 3. Nedenunder præsenteres definitioner af alle koder (jf. Tabel 4) og eventuelle uddybende forklaringer til hvert kodes tilblivelse:

<i>Dynamiske kapabiliteter</i>	Disse referer til en TDV's aktiviteter, der understøtter udviklingen af dynamiske kapabiliteter i forvaltningen, der fremmer at udnytte sine ressourcer mest hensigtsmæssig til generering af samfundsmæssig værdi (jf. Afsnit 3.1; Teece, 2007; Piening, 2013).
<i>Sense</i>	Defineres som den første fase, hvor TDV fokuserer på at opdage muligheder og trusler (Teece, 2007). Fasen består i høj grad af scanning, skabelse, læring og fortolkende kapabilitet (jf. Afsnit 3.1.1; Teece, 2007).
<i>Seize</i>	Defineres som den anden fase, og henviser til TDV's evner til at udnytte de opdagede muligheder i sense-fasen (Teece, 2007).

	Dermed kræver det at omsætte indsigter fra sensing til praktisk handling, der sigter efter at realisere mulighederne og skabe samfundsmæssig værdi (jf. Afsnit 3.1.2; Teece, 2007).
<i>Transform</i>	Defineres som den tredje fase, og dækker over TDV's evne til at omstrukturere ressourcer og håndtere trusler for at styrke organisationers tilpasningsevner (jf. Afsnit 3.1.3; Teece, 2007).
<i>Vekselvirkning mellem Sense og Seize</i>	Denne vekselvirkningsfase blev opdaget i kodningsprocessen og defineres som TDV's bevægelsesfase mellem sense og seize.
<i>Vekselvirkning mellem Seize og Transform</i>	Denne vekselvirkningsfase blev opdaget i kodningsprocessen og defineres som TDV's bevægelsesfase mellem seize og transform.
<i>Psykologisk tryghed</i>	Dette beskriver, at medlemmer af TDV føler sig trygge til at tale om deres bekymringer og fejlantagelser uden at frygte for at komme i forlegenhed eller blive straffet (Edmondson, 2002). Samtidig styrker psykologisk tryghed både læring og innovation i TDV.

Specialegruppen har udviklet følgende fem boundary spannings-roller: *Meningsfortolker*, *vidensomsætter*, *forandringsagent*, *relationsbygger* og *vidensdeler*. Rollerne er blevet udviklet for mere hensigtsmæssig at kunne analysere og forstå TDV's rolle som brobygger-enhed, frem for at anvende eksisterende typologier, der ikke indfanger deres arbejde med udvikling af digitale initiativer.

<i>Boundary spanning</i>	Defineres som den fjerde kapabilitet og muliggør en dybere forståelse af de teoretisk definerede sense, seize og transform aktiviteter (jf. Afsnit 3.1.4). Boundary spanning anskues som en mestringsmekanisme (roller) til at imødekomme dette og fremme samarbejde, vidensdeling og innovation på tværs af organisatoriske grænser (jf. Afsnit 3.1; Tushman & Scanlan, 1981; Meerkerk & Edelenbo, 2018).
--------------------------	--

<i>Meningsfortolker</i>	Rollen fokuserer på at forstå de forskellige aktørers baggrunde og interesser. Meningsfortolker indsamler signaler, tendenser og behov fra omgivelserne og fortolker brugernes virkelighed. Denne rolle indtager TDV i sense-fasen og involverer indsamlingen og opdagelsen af informationer fra omgivelserne.
<i>Vidensomsætter</i>	Rollen indebærer at omformulere og koble nyopdagede problemer til (eksisterende) løsningsinitiativer for bedst muligt at dække behovet gennem eksperimentering. Vidensomsætteren har evner til at oversætte behovet til teknisk eller strategisk sprog til at kunne inddrage relevante aktører og handle på behovet. Denne rolle indtager TDV i seize-fasen for at kunne koble nyopdagede muligheder til de mest kvalificerede digitale løsninger.
<i>Forandringsagent</i>	Rollen fokuserer på at realisere løsningsforslag til konkrete forandringstiltag. Forandringsagenten faciliterer viden, sparring og agere superbruger gennem hele forandringsprocessen. Denne rolle indtager TDV i transform-fasen og beskæftiger med at omstrukturere ressourcer for at implementere de mest kvalificerede løsningsinitiativer til praksis.
<i>Bevægelsesfase mellem Meningsfortolker og Vidensomsætter</i>	I denne bevægelsesfase befinder TDV sig mellem sense og seize og vekselvirker mellem rollerne meningsfortolker og vidensomsætter.
<i>Bevægelsesfase mellem Vidensomsætter og Forandringsagent</i>	I denne bevægelsesfase befinder TDV sig mellem seize og transform og vekselvirker mellem rollerne vidensomsætter og forandringsagent.
<i>Relationsbygger</i>	Rollen indebærer at danne relationer både internt i organisationen og eksternt, i forbindelse med samarbejde. Denne rolle indtager TDV under alle faser af dynamiske kapabiliteter og beskæftiger sig med at danne vigtige forbindelser og relationer nødvendige for at fremme samarbejde på tværs af organisationen.

Vidensdeler

Rollen indebærer, at teamet videndeler med hinanden indbyrdes i teamet.

Denne rolle indtager TDV under alle faser af dynamiske kapabiliteter og beskæftiger sig med at vidensdele for at fremme udveksling af relevante erfaringer og kompetencer i TDV.

Trin 6 - Rapportering

Det afsluttende trin i kodningsprocessen og den tematiske analyse omhandler rapporteringen af de identificerede koder, hvilket udfoldes i specialets analyseafsnit. Det er derfor væsentligt at understrege, at analysen tager sit analytiske afsæt i disse koder og udfolder dem yderligere.

Kapitel 5 - Analyse

Afsnittene i dette kapitel udgør specialets analyse og er udarbejdet på baggrund af de forskellige koder, som blev identificeret under kodning af det indsamlede empiri (jf. Afsnit 4.10.2). Analysen består af to dele, hvor hver analysedel består af flere dertilhørende afsnit og afrundes med en opsamling. Den første analysedel omhandler TDV's dynamiske kapabiliteter og dertilhørende boundary spannings-roller. Til de dynamiske kapabiliteter, sense, seize og transform (jf. Afsnit 3.1), har specialegruppen i alt identificeret fem relevante boundary spannings-roller, som TDV agerer efter, der understøtter dem i udførelsen af de forskellige kapabiliteter. I takt med, at teamet bevæger sig fra den ene til den næste kapabilitet eller vekselvirker mellem to. De forskellige dynamiske kapabiliteter og boundary spanners bliver visualiseret løbende i "Analysedel 1", og kombineres til sidst i "Opsamling" med det formål at danne et helhedsbillede af de TDV's dynamiske kapabiliteter og de forskellige indtrædende boundary spannings-roller. Den anden del af analysen fokuserer på de spændinger, som specialegruppen identificerer på baggrund af den første analysedel.

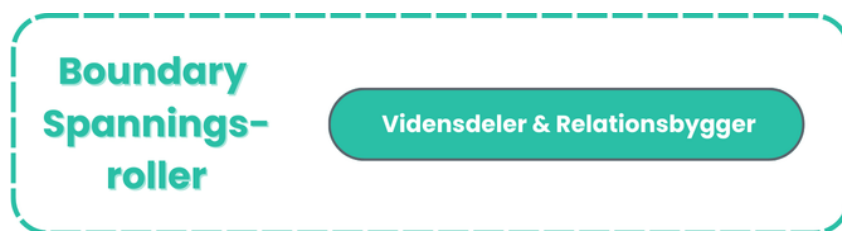
I begge analysedele inddrages data fra det selvudfyldte spørgeskema, som et supplerende element til interviewene, der danner den primære empiri.

5.1 Analysedel 1 - Boundary spanners og dynamiske kapabiliteter

Følgende afsnit er den første del af analysen og består af en undersøgelse af TDV's fem boundary spannings-roller, og hvordan de understøtter dynamiske kapabiliteter i forvaltningen. I det første afsnit analyseres og uddybes boundary spannings-rollerne vidensdeler og relationsbygger, som danner grundlag for TDV's brobygning i forvaltningen og internt i teamet. I de efterfølgende afsnit, i takt med analysens udfoldelse, undersøges de resterende boundary spannings-roller som TDV indtager i forbindelse med deres brobyggerfunktion med udvikling af digitale initiativer. Boundary spannings-rollerne er hermed forudsætninger for, at TDV er i stand til at opbygge og udføre de forskellige dynamiske kapabiliteter. Rollerne er, som tidligere beskrevet, udviklet af specialegruppen med det formål at kunne analysere og opnå dybere indsigt i TDV's rolle som brobygger-enhed og tilpasse teorien til den offentlige kontekst, som teamet befinder sig i (jf. Afsnit 3.1). Denne tilpasning af rollerne er nødvendig, da de eksisterende typologier inden for boundary spanning ikke tilstrækkeligt dækker over de kontekstuelle forhold, TDV opererer i.

5.1.1 Boundary spanners - *vidensdeler* og *relationsbygger* som forudsætning for brobygning

I det følgende afsnit vil der analyseres, hvordan TDV agerer både som boundary spanner gennem to udarbejdede roller, som figur 6 illustrerer: *Vidensdeler*, som agerer indbyrdes i teamet og som *relationsbygger* uden for teamet, der dannes gennem relationelle forhold med andre aktører, herunder leverandører, medarbejdere, kommuner og private virksomheder uden for forvaltningen.



Figur 6 - "Boundary spannings-roller - vidensdeler og relationsbygger" (egen tilvirkning).

Indledningsvist i afsnittet rettes fokus mod TDV som vidensdeler, som bidrager med et indblik i teamets arbejdsform, bestående af otte medarbejdere fra forskellige dele af forvaltningen.

Dernæst foretages en analyse af TDV som relationsbygger, der giver en indsigt i teamets relationer både inden og uden for forvaltningen. Rollerne, vidensdeler og relationsbygger, vurderer specialegruppen som understøttende for, at TDV kan sense, seize og transform, og bidrager til en bedre forudsætning for at kunne udfylde opgaven som brobygger-enhed.

I fokusgruppeinterviewet med medarbejderne i TDV kommer det til udtryk, at deling af viden er en grundlæggende del af teamets måde at arbejde sammen på (jf. Bilag 9). Dette sker både, når teamet er i færd med at afdække medarbejderes eller borgeres behov ude i praksis, og når behovene skal omsættes til reelle løsninger. I arbejdet med en konkret løsning til et behov beskrives det: *“Jeg tror bare vi smider den ind i puljen her. Jeg har fået en henvendelse. Er der nogen der har været til noget? Har I hørt om nogle løsninger?”* (jf. Bilag 9, l. 289-290). Gennem citatet gives der indsigt i, hvordan medarbejderne sparrer med hinanden ved at dele relevante informationer, og det bearbejdes i fællesskab. Heraf tager teamet selv initiativ til at bringe ny viden ind, både gennem individuelle informationssøgninger eller fælles arrangementer, som teamet deltager i, der muliggør en fælles afdækning af behov og løsninger. Dette gør, at viden bliver delt spontant og i fællesskab, hvilket er med til at skabe en dynamisk tilgang til TDV's indbyrdes vidensdeling.

TDV har etableret strukturerede rammer på platformen Teams, som bidrager til at indfange teamets viden. Det underbygges af et teammedlem, som udtrykker: *“Vi arbejder 100% online jo. Så alt det vi arbejder med, det ligger jo online”* (jf. Bilag 9, l. 587). Teams kanalen fungerer derfor som et fælles digitalt vidensrum, hvor opgaver, dokumenter og kommunikation samles ét sted. Teamet vurderer dette som understøttende for deres arbejdsgang, fordi videnskanalerne i Teams muliggør for dem at kunne opsøge information, og modtage feedback fra teamet ved behov (jf. Bilag 9, l. 594). Teams kanalen tillader, at viden skifter fra at være tilknyttet den enkelte medarbejder, til at blive en del af fælles vidensgrundlag på Teams kanalen. Desuden mødes teamet ikke dagligt, idet fuldtidsmedarbejderne har andre jobfunktioner i Aalborg Kommune, hvorfor Teams vurderes som et vigtigt arbejdsredskab for TDV til at dele viden (jf. Afsnit 1.1). Med vidensdeling på Teams bliver det også lettere at koordinere arbejdet i TDV, når teamet hver anden onsdag mødes for at sparre med hinanden og fordele arbejdsopgaver (jf. Bilag 9, l. 434-436). På baggrund af TDV's arbejdstilgang, tillader det større fleksibilitet, fordi viden deles, og alle har adgang til den samme information:

“Det er i hvert fald nemmere at spare med hinanden, og det er nemmere, altså det her med at veksle lidt ind og ud af opgaverne. Så var jeg lige lidt med til at starte med, og

så er jeg lidt ude af det nu, og så måske lige lidt ind igen med noget evaluering. Altså det er nemmere at hoppe med der, hvor det giver mening i opgaven.”

(jf. Bilag 9, l. 631-634).

Citatet belyser, at hele TDV ikke nødvendigvis arbejder på en opgave fra start til slut, men træder til, når deres faglighed er relevant. Dette kan antages, at denne form for fleksibilitet tillader, at medarbejderne *“hoppe med der, hvor det giver mening i opgaven”* ud fra deres individuelle kompetencer (jf. Bilag 9, l. 634). Denne bevægelighed i teamet kan tolkes som et resultat af den åbne vidensdeling, der muliggør, at overdragelse og deltagelse i opgaver er lettere. Dog forudsætter denne åbne vidensdeling i teamet også en vis grad af disciplin, særligt i brugen af TDV's Teams kanal. Som en fra TDV udtrykker det: *“Det kræver noget disciplin”* (jf. Bilag 9, l. 602), hvortil en anden supplerer: *“At vi hele tiden opdaterer, kommentarer og noter, og hvad er status, så vi alle sammen (...) hele tiden kan følge med”* (jf. Bilag 9, l. 603-604). Teamets måde at arbejde sammen *“100% online”* er ikke noget, som de har erfaringer med i deres øvrige jobfunktioner, hvorfor citatet er med til at påpege, at vidensdelingen på Teams kræver disciplin og en fælles indsats fra teamet (jf. Bilag 9, l. 610-613).

Udover TDV's rolle som vidensdelers kan de også tilskrives rollen som relationsbygger, herunder teamets evne til at etablere og vedligeholde relationer uden for teamet. Det er centralt for at skabe forbindelse mellem driften i forvaltningen ved deres arbejde med andre afdelinger og aktører. I fokusgruppeinterviewet giver teamet udtryk for, at siden TDV's opstart i oktober i 2024 har en stor del af deres arbejde været rettet mod at gøre sig synlige og tilgængelige ude i driften: *“Fordi vi er et nyopstartet team, så har vi også været meget ude og bare snakke med stederne for ligesom at kunne få bare en fod indenfor (...) Så ved de lidt mere omkring hvem vi er og hvad det drejer sig om”* (jf. Bilag 9, l. 254-256). Citatet viser, at TDV er bevidst om, at fordi de er et nyoprettet team, så er synlighed og tilstedeværelse nødvendigt for, at medarbejdere i driften opnår kendskab til TDV. Derfor er det en aktiv indsats, teamet gør sig, når de eksempelvis er på besøg ude hos botilbud for at formidle, hvad TDV kan tilbyde. Ved at *“gå ud”* søger teamet at reducere afstanden nedadtil i forvaltningens organisatoriske niveauer, og får åbnet op for muligheden for samarbejde med henblik på at behovsafdække. Ligeledes er der en fælles forståelse af, at medarbejderne ude i driften finder det positivt, når TDV er til stede ude i praksis: *“De tager positivt i mod os, er meget nysgerrig på, hvem vi er, og hvad vi kan. Og de er meget nysgerrige på, hvordan vi kan hjælpe dem med teknologier”* (jf. Bilag 9, l. 507-508). Citatet vidner om, at TDV bliver mødt med en åben og

imødekommende tilgang ude i praksis, med en nysgerrighed om, hvad teamet kan bidrage med. Det muliggør for medarbejderne i driften at opsøge TDV, når nye behov eller spørgsmål opstår, hvilket skaber et gensidigt indtryk i teamet: “*Nu var vi afsted i sidste uge, og der tror jeg, at de [medarbejdere i driften] så os meget som et bindeled mellem teknologien og dem, og hvad må man, og hvad må man ikke*” (jf. Bilag 9, l. 519-520). Gennem besøgene ude i driften kan specialegruppen derfor antage, at relationsdannelsen bidrager til at øge legitimiteten til TDV som en enhed, driften begynder at henvende sig til med spørgsmål. Denne antagelse bliver underbygget af resultaterne i det udsendte spørgeskema, hvor respondenter blandt andet blev stillet: “Hvis du får en idé eller støder på en udfordring, der handler om at udvikle eller gentænke velfærdsteknologi, hvor ville du henvende dig for sparring eller hjælp?” (jf. Bilag 16, spg. 3). Blandt besvarelserne nævner otte ud af 28 besvarelser, at de vil kontakte TDV som team (jf. Bilag 16, spg. 3). Ligeledes angiver otte respondenter specifikt, at de vil kontakte projektlederen, og fem respondenter angiver konsulent 2 (jf. Bilag 16, spg. 3). De 21 besvarelser ud af 28 viser, at TDV som team og specifikke medarbejdere er blevet identificeret som sparringspartnere, når der opstår behov for at nytænke velfærdsteknologi, som regel gennem deres anden jobfunktion i forvaltningen. På den baggrund vurderer specialegruppen, at TDV opnår legitimitet, der kan række ned til de organisatoriske niveauer tæt på driften. Som det udpensler sig i spørgeskemaet, er flere af relationerne, som TDV har opbygget, knyttet til projektlederen, hvilket stemmer overens i måden, projektlederen beskriver sig selv som “*en indgang*” (jf. Bilag 5, l. 529). I den forbindelse giver projektlederen udtryk for, at han er med til at bære og facilitere relationer. Det fremgår ligeledes i fokusgruppeinterviewet, at projektlederen er den primære til at skabe relationer, både “*udadtil og opadtil*” (jf. Bilag 9, l. 790). For når projektlederen beskrives af sig selv og af teamet, som “*en indgang*” afspejler det, at det ikke kun omhandler relationer ude i driften med henblik på samarbejde. Det handler i lige så høj grad også om adgang til information, beslutninger og muligheder, som er tilgængelige opadtil i organisationen. Lederen for Voksensocialafdelingen ytrer at: “*Han [projektlederen] er rigtig god til at formidle det her med, hvad det er, vi står på.*” (jf. Bilag 11, l. 248-249). Citatet viser, at projektlederen har legitimitet og fungerer ligeledes som en ambassadør for TDV i organisationen, særligt de øverste organisationsniveauer. Projektlederen vurderes derfor som centralt led i TDV, idet han agerer relationsbygger og forbindelsesled mellem de forskellige niveauer og aktører i forvaltningen, heriblandt lederen for Voksensocialafdelingen og IT-afdelingen.

Som belyst har projektlederen den primære kontakt med IT-afdelingen og denne relation vurderes som afgørende, da TDV's arbejdet med digitale løsninger forudsætter, at IT-

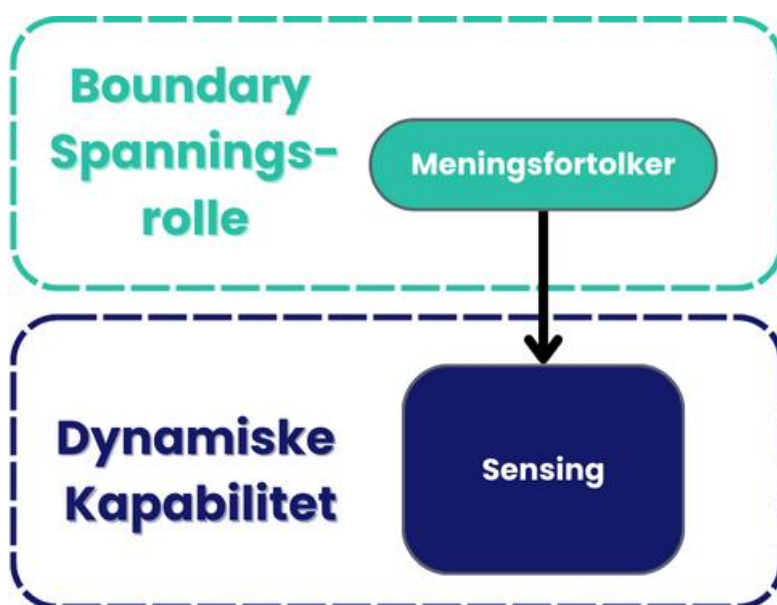
afdelingen er involveret. I fokusgruppeinterviewet præciseres det, at “*Vi kan jo ikke bare beslutte al ting selv. Vi er nødt til at have dem [IT-afdelingen] med*” (jf. Bilag 9, l. 381-382). Citatet viser, at TDV ikke selv har beslutningskompetencerne i forhold til datasikkerhed, GDPR eller lignende tekniske godkendelser, og må derfor inddrage IT-afdelingen, hvorfor samarbejdet med IT-afdelingen er et vilkår og ikke et valg. Dog kommer det til udtryk gennem interviewet med IT-afdelingen, at samarbejdet ikke er formaliseret gennem en fast møderække. I stedet er samarbejdet og kommunikationen mere ad hoc end formaliseret (jf. Bilag 13, l. 517-518). Denne uformaliseret tilgang understøtter TDV’s fleksible og dynamiske arbejdsgang, dog medfører det en vis usikkerhed, da fremdrift i projekter afhænger af, om IT-afdelingen har ressourcer til rådighed. Yderligere ytrer en af medarbejderne i IT-afdelingen følgende: “*Nu ved jeg ikke om det er en uge siden, eller om jeg sidst har været i loopet omkring, hvad der ligger*” (jf. Bilag 13, l. 233-234). Heraf er citatet med til at understrege, at ad hoc tilgangen kan føre til uklarhed om status i TDV’s projekter, hos medarbejdere i IT-afdelingen, hvilket kan antages at få betydning for samarbejdet og IT-afdelingens viden, når de involveres. I fokusgruppeinterviewet bliver det ligeledes udtalt at: “*handler om det der med at finde ud af, hvor vi [TDV] spiller hinanden til gode i forhold til IT-afdelingen*” (jf. Bilag 9, l. 379-380). Dette citat er med til at underbygge samarbejdet mellem TDV og IT-afdelingen, som stadig er under udvikling, og endnu ikke er fastlagt en struktur.

Analysen belyser, hvordan TDV’s rolle som vidensdeler i teamet og som relationsbygger tilsammen, udgør grundlaget for teamets evne til at fungere som brobygger-enhed i forvaltningen. Hvor vidensdeling internt i teamet skaber fleksibilitet, åbner de relationelle forbindelser både opadtil og nedadtil i organisationen op for samarbejde på tværs af niveauer. Dermed vurderes TDV’s besiddelse af disse to boundary spannings-roller, som centralt for deres samlede brobyggerfunktion.

5.1.2 Boundary spanner - *meningsfortolker* som forudsætning for den dynamiske kapabilitet *sense*

Den første dynamiske kapabilitet, *sensing*, indebærer at opdage muligheder og trusler (jf. Afsnit 3.1.1). For at TDV besidder og mestrer denne kapabilitet, forudsætter det nogle specifikke egenskaber. I dette afsnit analyseres, hvordan TDV agerer som *meningsfortolker*, herunder hvordan teamet arbejder med at identificere og forstå de behov, der findes i

forvaltningens driftsenheder. Figur 7 illustrerer sense-fasen og den dertilhørende boundary spannings-rolle meningsfortolker.



Figur 7 - "Meningsforlortolker i sense-fasen" (egen tilvirkning).

I forbindelse med empiriindsamling blev det synligt allerede i det "Indledende møde med projektleder", at behovsafdækning er en gennemgående og essentiel del af TDV's arbejdstilgang. I takt med empiriindsamlingsprocessen blev dette understøttet yderligere i "Interview med projektleder", "Fokusgruppeinterview" og "Interview med lederen", hvor vigtigheden af behovsafdækning understreges gentagne gange, og derfor kan anses som en fundament for teamets arbejdsmetode. Vigtigheden af den behovsafdækkende tilgang understreges af projektlederen i følgende citat: "*Det er, hvad behovet kræver af os. Hvad er det, organisationen kræver af os lige nu.*" (jf. Bilag 5, l. 618-619).

En vigtig del af TDV's tilgang er nysgerrighed, der beskrives af projektlederen som en grundlæggende drivkraft (jf. Bilag 5, l. 490), hvor teamet er interesseret i afdækning af både medarbejdernes og borgernes behov (jf. Bilag 9, l. 46-48). Denne nysgerrighed fortolker specialegruppen som katalysator for "*at frigive uforløste potentialer i afdelingen*" (jf. Bilag 9, l. 157). Teamets nysgerrighed er hermed med til at igangsætte og muliggøre processen med at opdage de uforløste potentialer, da disse kræver særlig opmærksomhed for at blive opdaget og synliggjort. Teamets tilgang til behovsafdækning og identificering af de uforløste og uudnyttede potentialer indikerer, at TDV ikke blot reagerer på eksisterende problemstillinger, men proaktivt søger at opdage nye udviklingsmuligheder. Det er her, at TDV indtræder i en rolle som meningsfortolker og aktivt forsøger at indsamle, opdage og fortolke de behov, der findes i organisationen (jf. Bilag 5, l. 249, 253-275, 524-527). Det vedvarende fokus og

nysgerrighed på behov kan opfattes som et udtryk for teamets reflektive praksis, hvor teamet kontinuerligt arbejder på at nuancere og skabe en helhedsforståelse af de behov, der opstår i driften (jf. Bilag 5, l. 254-356). TDV muliggør dette ved at indsamle signaler og tendenser fra omgivelserne samt fortolke medarbejdernes og borgernes virkelighed. Helt praktisk udfører teamet observationsstudier, hvor de besøger de forskellige tilbud og centre gentagne gange (jf. Bilag 5, l. 354-355). Besøgene kan variere mellem to til fem timer (jf. Bilag 5, l. 250-251), hvor teamet anvender et udarbejdet observationsguide (jf. Bilag 9, l. 225-228). I guiden sættes der fokus på at undersøge rammerne for det givne tilbud eller center, herunder hvordan personaleomsætningen er, og hvorvidt de har en velfærdsstrategi (jf. Bilag 9, l. 225-228). Guiden fremstår relativt åben og fleksibel, hvilket kan fortolkes som et bevidst valg om at tilpasse observationen til dets konkrete kontekst, idet projektlederen understreger vigtigheden af opnå tilstrækkelige indsigter om de besøgte tilbud og centre (jf. Bilag 5, 249-250). Samtidig understreger projektlederen følgende:

“Jeg synes, man skal gå ind til opgaven med den ydmyghed, at der er ingen af os, der ved noget om den, før vi har stået på det tilbud i lang nok tid til at forstå. Det er en langstrakt proces, og man skal turde at se det digitalt-visionære i det. Det er ikke noget, der giver hverken business cases eller gode resultater i morgen.”

(jf. Bilag 5, l. 634-638).

I citatet understreges det at møde “opgaven med ydmyghed”, hvilket er med til at karakterisere rollen som meningsfortolker. Ydmyghed indikerer bevidstheden om, at teamet ikke søger hurtige konklusioner, men er interesseret i at opnå dybdegående forståelser, selvom disse kræver længere tid. Observationsstudierne er med til at understøtte, at TDV gradvist og kontinuerligt opnår en dybere forståelse af den kontekst, teamet befinder sig i. Dette konkretiseres af projektlederen, hvor han beskriver, at TDV starter med at samle input fra et givent tilbud eller center, derefter internt i teamet samler tråde for så at vende tilbage til tilbuddet eller centret med en foreløbig fortolkning (jf. Bilag 5, l. 353-356). Tilbagevendingen med den foreløbig fortolkning til det givne tilbud eller center peger samtidig på, at TDV’s læring sker gennem gentagne dialog. Denne reflektive praksis bidrager til at styrke teamets meningsfortolker-rolle gennem forståelsen af de behov, der findes i forvaltningen, således teamet kan opdage de mest værdifulde muligheder for udvikling af digitale initiativer. Teamets kontinuerlig lærings- og behovsafdækningsproces kan derfor anses som et udtryk for en dynamisk arbejdsmetode.

Projektlederen betegner teamets tilgang til behovsafdækning og dataindsamling for “en åben plads” og “sandkassemiljø” (jf. Bilag 5, l. 90-91). Disse metaforer indikerer, at begge processer

er præget af en åben tilgang, hvor der er mulighed for løbende justeringer; således disse ikke begrænses af en lineær og fastlagt proces, som kan være med til at være hæmmende for innovation og kreativitet i TDV. Den beskrivelse af arbejdsmetoden indikerer en vis frihed til at være undersøgende og innovativ, hvor medlemmerne lader sig styre af deres nysgerrighed og ikke lade sig begrænse af faste strukturer (jf. Bilag 5, l. 253-257). Dette peger på, at TDV's rollen som meningsfortolker er at være intuitiv og åben. I den forbindelse pointerer lederen af Voksensocialafdelingen:

“Men det bliver simpelthen at sige, det her er spændende, det vil vi gerne prøve, vi køber fem af dem og afprøver. Virker det? Ja, det gør, fint så kommer de og siger til os, så siger vi, det har vi brug for at udbrede. Eller, det virker ikke fint, så dropper vi det bare. Så vi hele tiden afprøver nogle ting.”

(jf. Bilag 11, l. 119-122).

Citatet viser, at TDV har opbakning fra ledelsen til at være dynamisk og kreativ. Samtidig signalerer citatet, at eksperimentering ikke blot er tilladt, men også forventes af teamet. TDV skal kontinuerligt sanse og undersøge de teknologiske muligheder samt deres relevans og anvendelighed, som forudsætter kapabiliteten sense.

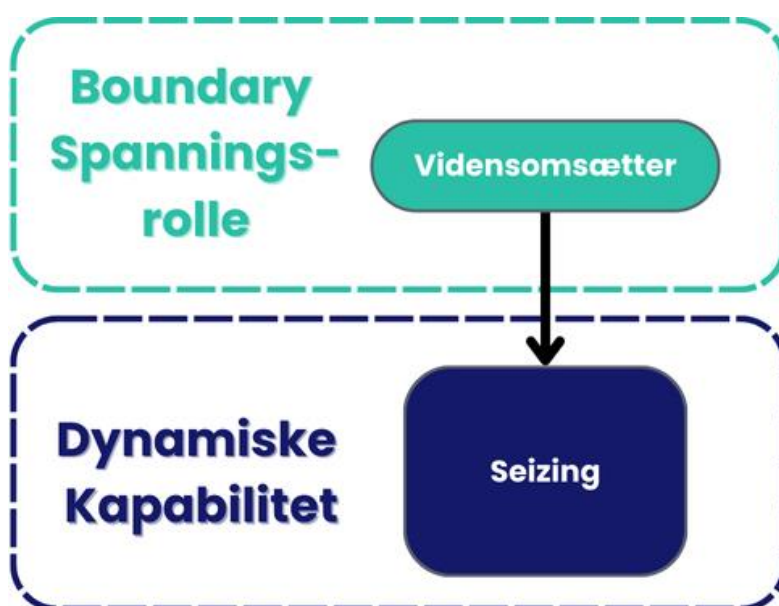
Afslutningsvist i dette afsnit inddrages resultater fra det selvudfyldte spørgeskema, som har til formål at støtte op om teamets dynamiske kapabilitet sense og rollen som meningsfortolker. Samtidig skal inddragelsen af spørgeskemabesvareelserne bidrage med konkrete erfaringer fra tilbud og centre, der giver indsigt i, hvordan TDV opleves af dem, som teamet samarbejder med. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen bekræfter, at TDV i høj grad opfattes som både lydhøre, ideskabende, nysgerrige og engagerede i deres tilgang til behovsafdækning (jf. Bilag 16, spg. 7). Ud fra spørgeskemaundersøgelsen havde 15 af de 28 respondenter haft personlig kontakt til TDV (jf. Bilag 16, spg. 7). I alle 15 besvarelser gives der udtryk for en positiv oplevelse med TDV (jf. Bilag 16, spg. 7), som stemmer overens med TDV's egen oplevelse af samarbejdet (jf. Afsnit 5.1.1). Flere af respondenter tilskriver teamets rolle som “kompetent”, “idéudviklende” og “godt og konstruktivt” (jf. Bilag 16, spg. 7). Tilbuddene og centrene opfattelse af TDV som kompetente og ideudviklende indikerer, at de understøtter deres rolle som meningsfortolker. TDV formår dermed at sense komplekse behov og aktivt fortolke informationer. Flere respondenter nævner, at teamet arbejder “analytisk” og “brobyggende” (jf. Bilag 16, spg. 7). Dette afspejler en dynamisk proces, hvor behov bearbejdes i fælles kontekst og ikke blot identificeres. Det indikerer, at teamet ikke kun opdager muligheder, men også skaber mening og agerer som meningsfortolker gennem samarbejdet.

I sense-fasen fokuserer TDV særligt på behovsafdækning, som udføres gennem

observationsstudier og dialog med medarbejderne. TDV agerer meningsfortolker, som indebærer at være nysgerrige i formålet om at opfange og konkretisere de uforløste potentialer i forvaltningen.

5.1.3 Boundary spanner - *vidensomsætter* som forudsætning for den dynamiske kapabilitet *seize*

En anden væsentlig dimension af TDV's rolle som brobygger-enhed består i deres evne til at omsætte praksisnære behov identificeret i sensing-fasen til konkrete digitale løsningsinitiativer. Denne evne betegnes som *seizing* i dynamiske kapabiliteter (jf. Afsnit 3.1.2). Figur 8 illustrerer overgangen fra sense-fasen og boundary spannings-rolle meningsfortolker til seize-fasen, hvor boundary spannings-rollen som vidensomsætter fremtræder.

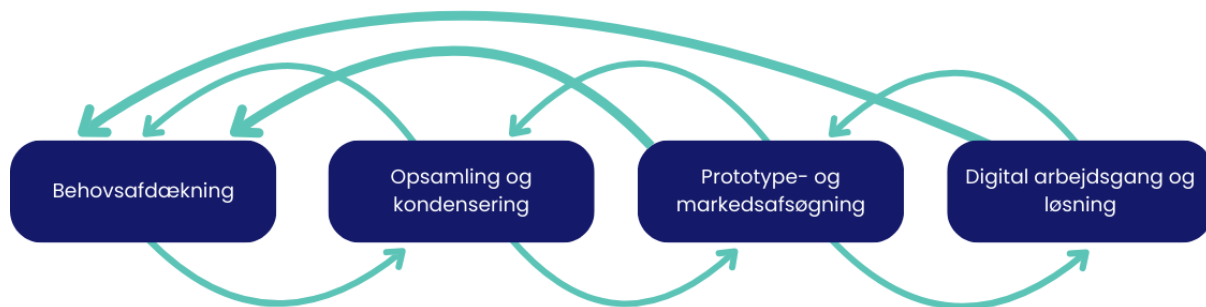


Figur 8 - "*Vidensomsætter i seize-fasen*" (egen tilvirkning).

For at kunne gribe disse nyopdagede muligheder og omsætte dem til praksis, kræver det særlige kompetencer, der muliggør oversættelse mellem områderne. Her bliver forståelsen af boundary spanning central, og rollen som *vidensomsætter* fremhæves. Rollen beskriver, hvordan TDV aktivt arbejder med at koble behov og udfordringer fra driften til digitale løsningsinitiativer. I følgende afsnit analyseres, hvordan denne rolle praktiseres i TDV og er operativt nødvendig for, at seizing kan udfolde sig i praksis.

For at kunne omsætte identificerede muligheder observeret i sensing-fasen til konkrete løsninger, er det nødvendigt at kunne oversætte udfordringer og behovene fra praksis til et sprog, der giver mening i et udviklingsspor. Projektlederen fremhæver et eksempel med en leverandør: *“Vi kommer ikke og siger, at vi kunne godt tænke os noget til x. Vi har faktisk en liste over, hvad skal vi kunne.”* (jf. Bilag 5, l. 333-334). Denne aktivitet illustrerer, at TDV besidder evnerne til at udforme kravspecifikationer, der bygger bro mellem brugerbehov og udviklingssprog, hvilket karakteriserer rollen som vidensomsætter. Dette understreges yderligere af projektlederen vedrørende hans relation til lederen af Voksensocialafdelingen: *“Men vi sætter faktisk en ære i, at indtil vi har noget konkret (...) hvad skal vi bruge og egentlig alt andet behov er afdækket og hele årsagen til, så ved de også, når vi kommer ned, så har den noget pondus (...).”* (jf. Bilag 5, l. 1025-1028). Rollen som vidensomsætter får betydning som boundary spanning-funktion, hvor TDV oversætter brugerbehov til udviklingssprog og identificerer potentialer i digitale løsningsinitiativer. Evnen til at kunne formidle på tværs af fagligheder fra slutbrugernes behov i driften til videreformidling i et sprog, der kan etablere et udviklingsspor, udgør et central element i rollen som vidensomsætter, hvor der bygges bro mellem brugernes behov og innovation.

Yderligere udgør udvikling af prototyper og eksperimentering en central aktivitet i TDV's arbejdsgang, som muliggør at omsætte de identificerede behov fra sensing-fasen til afprøvede løsninger. Dette understreges af projektlederen, der italesætter fremgangsmåden for et projekt: *“Vi startede på ChatGPT som platform med hele det her proof of concept og har flyttet det over i Microsofts copilot miljø.”* (jf. Bilag 5, l. 82-84). Ydermere påpeges denne fremgangsmåde af et teammedlem under italesættelsen af et andet projekt: *“Der er jo ikke sådan, at den løsning, som vi lige snakker om, ikke er ledt videre nogen steder endnu. Først efter i starten af april skal den. Så det er jo meget stadigvæk på det stadie, hvor vi prøver noget af (...).”* (jf. Bilag 9, l. 310-313). Endvidere har specialegruppen fået adgang til en PowerPoint (jf. Bilag 7, s. 3), hvori nedenstående figur 9 beskriver TDV's fremgangsmetode, der anvendes. Figuren illustrerer en systematisering af, at prototyper og eksperimentering indgår som en aktivitet i deres fremgangsmåde.



Figur 9 - "TDV's fremgangsmetode" (egen tilvirkning på baggrund af Bilag 7).

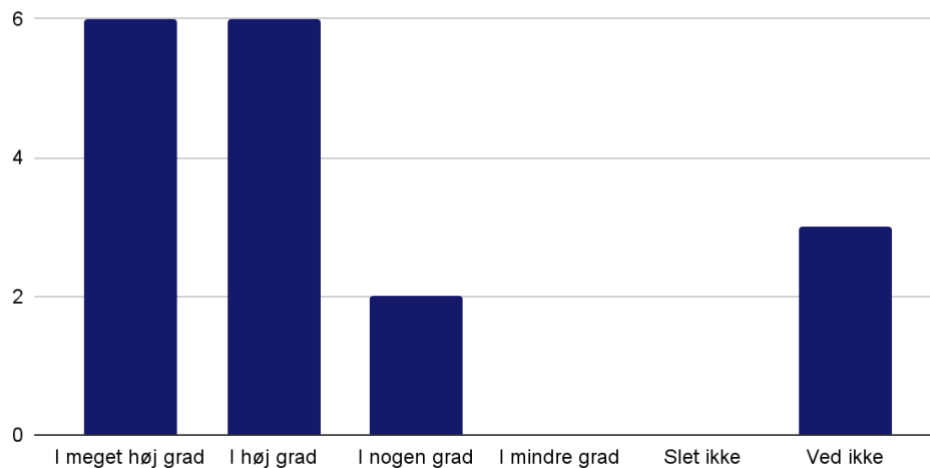
I lyset af de dynamiske kapabiliteter, er evnen til at udvikle prototyper efter overstået sensing-fase et klart udtryk for seizing-kapabilitet, da det muliggør at kunne handle hurtigt på de nyopdagede muligheder. Dette understreges i udsagnet fra projektlederen:

"(...) en af vores metoder vil være facilitering af workshops (...) vi tager fire pilotforløb, og de siger, 'ja', så har vi en testfase. Den kan være alt fra 30 sekunder til 30 år, så laver vi en evaluering af, hvad fik vi ud af det? Vi reflekterer over, hvad giver det os af viden, vi har noget, vi skal blive ved med der, fordi det fandt vi ud af virkede, og der var noget, vi fandt ud af, det passer overhovedet ikke ind på det behov, så det skal vi selvfølgelig stoppe med at tænke over."

(jf. Bilag 5, l. 847-854).

For at kunne lære gennem de eksperimenterende handlinger kræves det, at seizing-kapabiliteten bliver koblet med evner af vidensomsætter-rollen. I citatet understreges evaluering i driften på baggrund af pilotforsøg som udgangspunkt for læring. Dette omfatter evnen til at kunne omformulere og koble nyopdagede problemer til mest hensigtsmæssige løsningsinitiativer til at dække behovet i driften. Yderligere kræver dette evner til at facilitere samarbejde på tværs af niveauer, og skabe rum for at afprøve løsninger i driften gennem workshops, hvortil vidensomsætteren træder frem som bindeled mellem idé og handling. Teamet oversætter dermed mellem fagpersoners behov og IT-tekniske muligheder. Dette indebærer TDV's evne til at forstå problemets kontekst, og kunne oversætte det til en passende digital løsning, der matcher daglig drift. Spørgeskemadata understøtter dette billede. Som det kan aflæses af figuren 10 nedenfor, angiver 12 ud af de 17 adspurgte ledere, der har haft et samarbejde med TDV, at de i høj eller meget høj grad oplever, at deres samarbejde med TDV om behovsafdækning og udvikling af løsninger understøtter deres tilbud eller center. Dermed fremhæves TDV's evne til at agere som vidensomsætter.

I hvor høj grad oplever du, at samarbejdet med Team Digital Velfærd (om behovsafdækning og udvikling af løsninger)



Figur 10 - "Søjlediagram af spørgeskemaundersøgelse" (jf. Bilag 16, spg. 12).

Som belyst kom psykologisk tryghed til udtryk i kodningen af empiri (jf. Afsnit 4.10.2). Psykologisk tryghed udgør en afgørende rammebetingelse for at kunne arbejde eksperimenterende med digitale løsninger og prototyper i praksis. Psykologisk tryghed defineres ved en delt opfattelse i et team om, at det er sikkert at tage interpersonelle risici (Edmondson, 1999). Dette er særligt relevant for TDV, hvor idéudvikling og afprøvning i praksis er centrale aktiviteter i teamets arbejde. I TDV er der skabt et miljø, hvor eksperimenterende arbejde indgår som et fundament: "(...) vi prøver noget af og finder ud af hvad virker og hvad virker ikke, tænker jeg." (jf. Bilag 9, l. 312-313). Lederen af Voksensocialafdelingen påpeger:

"Vi har heller ikke lavet sådan et traditionelt, at nu skal de måske opnå det og det og det. Men mere det her med at sige, vi prøver at udvikle mens tiden går og se hvordan er det, og har vi en fornemmelse af, at det her virker godt, så kører vi videre med det eller justerer en lille smule. For ellers kommer vi igen ind i det der traditionelle målstyringshierarki."

(jf. Bilag 11, l. 290 - 294).

Og tilføjer yderligere: "Og når man har så kreativ en gruppe, som vi har, så tror jeg, at man kommer til at sætte nogle begrænsninger på dem." (jf. Bilag 11, l. 295-296). Disse udsagn indikerer en ledelsesmæssig og organisatorisk rammesætning, hvor seizing, evnen til at omsætte behov til løsninger, understøttes af en åben og afsøgende praksis. Det handler ikke blot om at finde den rigtige løsning, men om at lære gennem afprøvning og justering. Dette

kræver tryghed, ikke kun i forhold til ledelsen, men også internt i teamet, hvor et medlem beskriver:

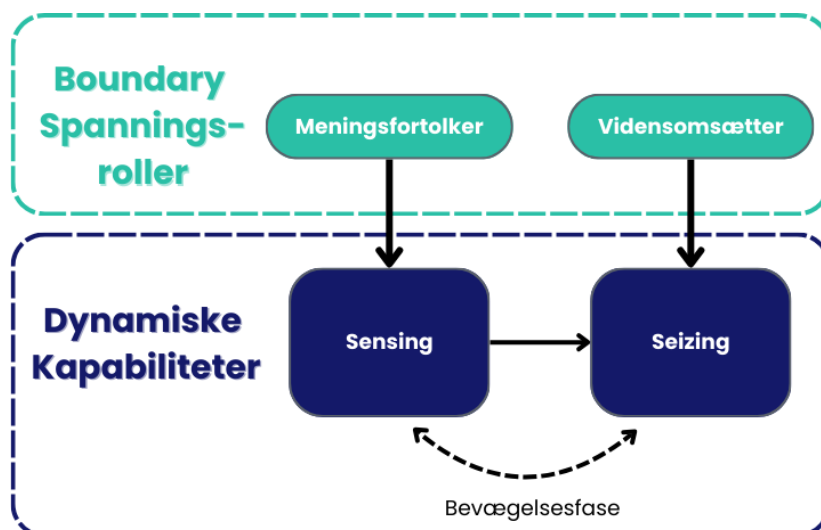
“Der opfatter jeg en meget flad ledelsesstil [i teamet]. Det er i hvert fald det, han siger. Vi er alle sammen på samme niveau. Vi har alle sammen samme berøringsflade. Fælles er, at alle har hver deres ting, og der er ikke nogen, der har mere end noget andet.”
(jf. Bilag 9, l. 775-777).

Psykologisk tryghed fungerer dermed som en nødvendig forudsætning for, at medarbejdere tør eksperimentere, udtrykke uenighed og dele idéer uden frygt for negative konsekvenser. I teamets virke er det netop evnen til at tage risici, lære hurtigt og navigere i usikkerhed, der skaber koblingen mellem behov og teknologiske muligheder.

TDV udfylder i denne sammenhæng rollen som det, specialet betegner som en vidensomsætter, da de arbejder aktivt med at omformulere og koble nyopdagede behov til relevante løsningsinitiativer på tværs af organisatoriske og faglige grænser. Det indebærer forudgående forståelse af problemets kontekst i sensing-fasen, for efterfølgende at kunne oversætte det til et teknisk eller strategisk sprog, for derefter at udvælge eller designe passende løsninger. Til udvælgelsen og udviklingen af løsninger anvendes prototyper og eksperimentering for at sikre, at løsningsinitiativet er passende. Denne rolle betegnes som operativt nødvendig for at have forudsætningerne og evnerne til at kunne anvende kapabiliteten *seize*.

5.1.4 Første bevægelsesfase - veksling mellem *sense* og *seize*

Det fremgår tydeligt i specialets empiri, at der gentagende gange opstår en bevægelsesfase mellem boundary spanner-rollerne meningsfortolker og vidensomsætter. Her veksles der mellem *seize* og *sense* med det formål at sikre, at behovet er fuldt afdækket, og at løsningsforslaget er afhjælpende eller effektiviserende på behovet. Nedenstående figur 11 illustrerer at der kan opstå en bevægelsesfase, hvor der forekommer en tilbagevenden fra rollen som vidensomsætter i *seize*-fasen tilbage til rollen som meningsfortolker i *sense*-fasen. Dette indikerer en dynamisk bevægelse mellem faserne.



Figur 11 - "Første bevægelsesfase" (egen tilvirkning).

En medarbejder udtrykker det som: *"Så det bliver næsten en bekræftelses proces nærmest med at sikre, at man har det rigtige på plads."* (jf. Bilag 9, l. 273-274). Det viser, hvordan teamet bevidst vender tilbage til praksis for at validere behovet, også efter at mulige løsninger er blevet identificeret. Yderligere underbygges det af at være formaliseret i deres interne PowerPoint, som specialegruppen har fået adgang til, hvori figur 9 beskriver TDV's fremgangsmetode (jf. Bilag 7). Her illustreres det med en pil, hvordan TDV jævnligt går tilbage til behovsafdækning efter at afsøge løsninger (jf. Figur 11).

Denne praksis illustrerer, at processen ikke er lineær, men kan fremgå iterativt, hvor der kan opstå et samspil mellem meningsfortolker og vidensomsætter boundary spannings-rollerne. Når dette samspil opstår fortolkes først behov og kontekster af TDV ude i driften, hvori den meningsfortolkende rolle muliggør forståelse. Derefter udvikles løsningsforslag, hvori rollen som vidensomsætter fremtræder. I bevægelsesfasen træder teamet tilbage og genoptager dialogen med tilbud eller centre uden at præge processen med forudbestemte løsninger for at sikre, at disse forslag faktisk matcher behovene. Projektlederen pointerer: *"Så med den viden vi har om løsningen, uden at nævne den løsning, uden at nævne, at den eksisterer, så går vi ud og spørger ind til behov i forhold til."* (jf. Bilag 5, l. 164-165). Denne fase muliggør, at løsningerne kan blive tilpasset behovene. Derudover peger projektlederen på, at denne tilgang også fremmer opdagelsen af mulighedsrum for skalering:

"Er der fællesnævnerne [mellem behov i tilbud i driften], som vi kan gribe på den store bane? Altså findes der en teknologi, der kan lige præcis de der tre dele, men som dækker mange ting? Eller skal vi ud og have noget, der er modulært, som vi kan tilpasse hver

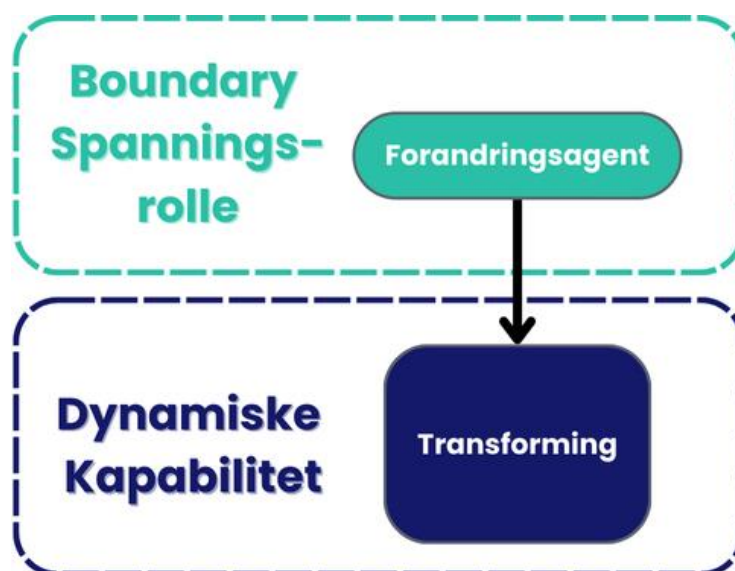
enkelt. Eller skal vi faktisk bare sige, at vi skal få løst det store problem, fordi det er alle sammen det samme problem vi har.”

(jf. Bilag 5, l. 271-275).

Det viser, at bevægelsesfasen ikke kun handler om kvalitetssikring, men også om potentiale for skalerbarhed i løsningerne. Denne bevægelsesfase i TDV's arbejde belyser, hvordan de dynamiske kapabiliteter i deres virke ikke optræder som lineære faser, men snarere et iterativt sammenspil mellem meningsfortolkende og vidensomsættende roller.

5.1.5 Boundary spanner - *forandringsagent* som forudsætning for den dynamiske kapabilitet *transform*

Med afsæt i den dynamiske kapabilitet *transform*, der indebærer at styrke organisationens tilpasningsevne til at omstrukturere ressourcer og håndtere trusler, analyseres TDV's evne til at kunne realisere løsningsforslag fra *seize* til konkrete implementeringer (jf. Afsnit 3.1.3).



Figur 12 - “Forandringsagent i transform-fasen” (egen tilvirkning).

Ved at teamet befinder sig på forsøgs- og projektniveau, begrænser dette deres mulighed for at kunne udøve transform, som kommer til udtryk i følgende udtalelse: “*Der er ikke noget, der er fast implementeret. Der er ikke noget, vi får direkte ud at leve aktivt. Det er kun på forsøgsbasis.*” (jf. Bilag 9, l. 492-493). Citatet underbygges yderligere af besvarelserne fra det selvudfyldte, hvor flere af respondenterne bekræfter, at deres samarbejde med TDV kun er i den indledende fase. Eksempelvis beskriver en af respondenterne det, som “*i sin spæde start,*

så jeg ved det ikke pt.” (jf. Bilag 16, spg. 13), mens en anden respondent fremhæver, at ”vi er endnu ikke helt i mål med det - men i gang” (jf. Bilag 16, spg. 13). Ligeledes udtrykker en tredje respondent en vis form for optimisme angående arbejdet med TDV: ”Vi er først lige startet med samarbejdet, jeg har store forventninger” (jf. Bilag 16, spg. 13).

Denne del af analysen vil derfor fokusere på at undersøge, hvordan TDV forventer at gennemføre samt omstrukturere ressourcer til reelle forandringer, der mest hensigtsmæssigt kan afdække de problemstillinger og behov, som de forskellige tilbud og centre oplever. Efter teamet har ageret som boundary spanneren vidensomsætter og identificeret den mest optimale løsning, så påbegynder TDV at søge efter relevante leverandører, aktører eller produkter, der bedst kan afdække behovet (jf. Bilag 5, l. 216-218). Skiftet fra seize til transform medfører en ny boundary spannings-rolle, specialegruppen betegner som *forandringsagent* (jf. Figur 12). Denne rolle fokuserer på at realisere løsningsforslag til konkrete forandringstiltag. Som lederen af Voksensocialafdelingen også understreger, idet TDV ”er derude, hvor vi skal skabe reelt forandring.” (jf. Bilag 11, l. 319-320).

Rollen som forandringsagent kan opnås gennem TDV’s vision, som fokuserer på ”bæredygtige økosystemer med leverandør og IT-afdeling.” (jf. Bilag 5, l. 328-329). Når teamet besidder de nødvendige indsigter og har et tæt samarbejde med de rette aktører, kan det bidrage til bæredygtige løsninger, som fremhæves af projektlederen: ”Når vi har den her viden, så kan vi gå ud til nogen, vi ved er rigtig dygtige til det, de laver.” (jf. Bilag 5, l. 330-331). Rollen som forandringsagent handler ikke kun om at initiere forandringer, men også om at skabe forbindelser på tværs af de organisatoriske grænser for at kunne styrke opnåelsen af teamets vision (jf. Bilag 5, l. 328-331). Gennem TDV’s boundary spannings-roller vidensdelers og relationsbygger, formår teammedlemmerne at identificere og løse behovsdrevet problemer, som IT-afdelingen ikke selv havde opdaget: ”De har jo også løst nogle konkrete ting, som vi ikke ville kunne få øje på.” (jf. Bilag 13, l. 603-604).

Som forandringsagent er særligt projektlederen med til at udvikle og forbedre nye praksisser samt processer ved at tilbyde konkrete løsninger fra hans ’værktøjskasse’, som ”redskaber til for eksempel strukturer til dør-afløsning, til organisering, til kommunikation, som kunne være meget mere optimale end det, det er i dag.” (jf. Bilag 5, l. 263-265). For at kunne realisere disse løsninger kræver det, som tidligere nævnt, bæredygtige økosystemer. Dette fremhæver

projektlederen, er en langvarig proces, som kræver en digitalt visionær tilgang, *"der hverken giver business cases eller gode resultater i morgen."* (jf. Bilag 5, l. 637-638). Idet gevinsterne ikke er 'synlige' med det samme, kan det være udfordrende at få opbakning fra ledelsen til at investere i eksterne leverandører uden for den offentlige sektor, da det ofte kræver både økonomiske ressourcer og at lovgivningsmæssige krav overholdes. Det er særligt udfordrende set i lyset af, at TDV ikke har et allokeret budget, og derfor skal søge midler til forankring af projekter og ekstern samarbejde. Samarbejdet med eksterne leverandører understreger projektlederen, skal være *"i forpligtende partnerskaber, og at de udvikler over tid. Ikke noget med, at vi køber et standardprodukt og så afleverer de det her. Det er noget, vi har sammen."* (jf. Bilag 5, l. 346-348). Dette er teamet allerede ved at forsøge at etablere, hvor projektlederen belyser, at de har været i kontakt med en virksomhed, som udvikler 3D-printere. Han uddyber yderligere: *"Så er vi ind i et økosystem, der begynder at ligne noget, hvor vi beriger hinanden. De får noget med til deres virksomhed. Vi får noget til kommunen, hvor vi får testet (...) Der gør, at vi får nogle printere ud til os, de får solgt noget. Men vi gør os afhængige af hinanden."* (jf. Bilag 5, l. 657-661).

TDV evaluerer ikke på deres indsats endnu, idet teamets projekter er under udvikling og ikke er fastimplementeret. Projektlederen påpeger dog, at *"det kunne være noget af det, der kunne komme, når vi har nogle behov, der er så velbeskrevet, vi ligesom også siger, vi har en leverandør, der vil lave en løsning, så laver vi den nu"* (jf. Bilag 5, l. 925-927). Selvom teamet fortsat befinder sig på sense- og seize-faserne, er ønsket om at kunne transformere reelle løsninger i organisationen tydelig. Dette italesætter projektlederen yderligere i et interview, hvor han beskriver, at TDV fremover kommer til at fokusere på implementeringsdelen. Denne del indebærer blandt andet at hjælpe medarbejderne herunder brugerne til at anvende og forstå forandringstiltagene gennem *"funktionelle prioriteringer, workshops, gå rundt sammen med medarbejderne (...) Så det bliver en del af deres hverdag."* (jf. Bilag 5, l. 932-934).

Ved at TDV er fysisk tilstede hos tilbud samt centre og er sammen med medarbejderne, kan det styrke fremtidige implementeringer, idet teamet på den måde opbygger en relation samt tillid blandt medarbejderne. For eksempel har TDV endnu ikke oplevet modstand, dog er der en forventning om, at den kan opstå: *"Når vi skal i gang med implementeringsdelen med nogle teknologier, så kan jeg forestille mig, at der er bare lidt modstand i, at man ændrer arbejdsprocesserne, (...) som man skal tage med i overvejelserne, når man implementerer."*

(jf. Bilag 9, l. 695-699). Under en implementering er det særligt vigtigt i rollen som forandringsagent at have evnen til at agere som superbruger. Her indebærer rollen som forandringsagent at understøtte medarbejderne gennem hele forandringsprocessen, håndtere eventuel modstand og fastholde engagement, når de nye arbejdsprocesser eller -tilgange implementeres og muligvis skaber usikkerhed. Ifølge projektlederen er den nuværende praksis for implementeringer i den offentlige sektor utilstrækkelig og ikke tilpasset medarbejdernes behov. Han kritiserer tilgangen og pointerer således, at:

”(...) implementering i dag, det er sådan noget med at kaste i hovedet på folk, så lave e-læring og så siger man, nu kan I selv, det er tilgængeligt for jer, men det er ikke anvendeligt og så skal de bruge meget mere tid på at sidde rent faktisk at lære det”

(jf. Bilag 5, l. 929-932).

Flere afdelinger i forvaltningen og andre kommuner er begyndt at kontakte TDV for at få sparring og vejledning til, hvordan de kan håndtere deres implementering og undervisning af Microsoft CoPilots. CoPilots er en AI-chatbot, som TDV er ved at udvikle. Denne relation uddyber et teammedlem i følgende citat:

”Der er et bilateralt samarbejde med en anden afdeling, der arbejder med det samme (...) og jeg tænker bare med det samme, det er sgu da fedt (...) nu er vi så langt fremme implementeringen, at medarbejderne selv tager fat i det her, og selv begynder at stå op og begynder at udvikle ideer og tage kontakt til andre kommuner og samarbejde.”

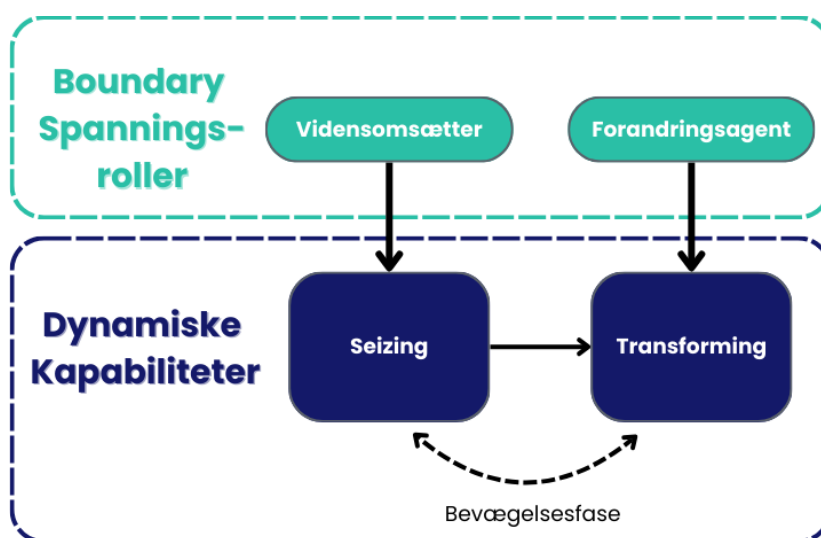
(jf. Bilag 9, l. 558-565).

Informanten fortsætter med at forklare, hvordan teamet blev kontaktet af Aarhus Kommune, idet der er behov for styring af disse CoPilots, og beskriver samspillet: *”Det er simpelthen bare kommune til kommune”* (jf. Bilag 9, l. 570-571). Samspillet skaber et tværkommunalt samarbejde samt netværk, hvor forandringsagentens rolle også omfatter at facilitere viden og sparring i forhold til igangsatte implementeringer samt omstrukturering af ressourcer for at kunne realisere de ønskede forandringer. Forandringsprocessen kræver dermed disse tætte relationelle handlinger, som en af respondenterne i spørgeskemaet også påpeger: *”Samtidig er de små bobler, og lokale prøveballoner vigtige for, at vi får den sat 100 % i spil og for, at de [TDV] kan påvirke omgivelserne med deres mindset (...) det relationelle er vigtigt for at kendskab bliver omsat til aktive (prøve)handling.”* (jf. Bilag 16, spg. 13).

Samlet set understreges vigtigheden af en holistisk tilgang, når TDV agerer som forandringsagent, da egenskaben muliggør og forudsætter den dynamiske kapabilitet transform og styrker evnen til at realisere forandringstiltag i forvaltningens driftsenheder.

5.1.6 Anden bevægelsesfase - veksling mellem *seize* og *transform*

Der opstår endnu en bevægelsesfase mellem boundary spannerne: Vidensomsætter og forandringsagent (jf. Figur 13). I denne fase veksles der mellem *seize* og *transform*, som har til formål at afdække behovene på den mest hensigtsmæssige måde, for derefter at kunne implementere den mest optimale løsning. Som fremgår i følgende citat: ”Når man så skal finde en løsning på noget, så skal det helst give mere end bare at gøre det, man altid har gjort.” (jf. Bilag 9, l. 764-766).



Figur 13 - “Anden bevægelsesfase” (egen tilvirkning).

Processen indebærer at ’træde’ tilbage og vurdere, om løsningsforslagene egentlig dækker behovet eller løser problemet tilstrækkeligt nok, samtidig med at det også opfylder alle de politiske- og lovgivningsmæssige krav. En fra TDV forklarer denne proces: ”Jeg kan måske komme med nogle eksempler på systemer, der kan være en løsning. Så er det at kontakte bosteder og måske forslå de her tre systemer (...) Er det også noget I [bosteder] tænker [vil være relevant]? Noget som borgerne har behov for?” (jf. Bilag 9, l. 268-271).

Denne bevægelsesfase kan risikere at blive en langvarig proces, idet tilbud og centre har visse forventninger, der stiller yderligere krav til velfærdsteknologiens ydeevne og anvendelighed. Dette kommer til udtryk i spørgeskemaet for ledere, chefer og assisterende ledere, hvor en af respondenterne fremhæver vigtigheden af, at ”der er tæt vekselvirkning mellem praksis og

udvikling af digitale redskaber, så indsatser giver værdi i virkeligheden.” (jf. Bilag 16, spg. 10). En anden respondent udtrykker en forventning om, at TDV både skal agere som eksperter og nytænkende pionerer inden for området (jf. Bilag 16, spg. 10), mens en tredje respondent beskriver: *”[Jeg] forventer, at de [TDV] insisterer og sparker døre ind i organisationen, så deres mindset bliver drivende for organisationens måde at tænke udvikling i måden, vi løser vores kerneopgave.”* (jf. Bilag 16, spg. 10). Besvarelsene forudsætter et tæt og løbende samarbejde. TDV forsøger aktivt at indsamle de tværgående problemstillinger blandt flere tilbud og centre for at vurdere, om der er behov for en fælles løsning. Denne tankegang kommer til udtryk hos en af informanterne i TDV: *”Det handler ligesom, at vi får den her kontakt til dem, som de oplever de samme behov, og om disse så kan blive dækket af de her systemer, som vi så tænker.”* (jf. Bilag 9, l. 271-272).

Ved at TDV løbende justerer deres tilgang i takt med, at nye behov og erfaringer identificeres i driften, efterhånden som løsningerne testes, skaber det en dynamisk vekselvirkning mellem praksis og udvikling. Her opstår især en cirkulær bevægelse mellem *seize* og *transform*, da afprøvningen ofte sker i et begrænset omfang. Et konkret eksempel på kompleksiteten forekommer i TDV's udvikling af deres AI-Copilot bot, hvor et teammedlem forklarer problematikkerne: *”Der har vi en hel del sikkerhed, vi skal tage hensyn til. (...) Vi har jo noget i forhold til at teste det bredt i organisationen af hensyn til GDPR.”* (jf. Bilag 9, l. 497-499). Ydermere fik teamet mulighed for at afprøve deres Copilot-model gennem en såkaldt *'office-to-go'* brugermødeaftale, som indebærer at tilbringe en hel dag på et tilbud eller center med henblik på at observere og indsamle indsigter om behovene i praksis. TDV's faciliterende rolle forekommer tydeligt i det følgende citat, hvormed teamets tilstedeværelse igangsætter refleksioner og synlighed hos medarbejderne i forvaltningens driftsenheder:

”Nogle gange kan det også være det (...) hvordan sætter man lige den tid afude på den enkelte arbejdsplads til at komme i gang med det? (...) vi oplevede, der var flere, som jo egentlig nævner, at de er i gang med at bruge den, sådan noget som Copilot, men det er jo ikke noget, de nødvendigvis får snakket om i en almindelig hverdag, men fordi vi var der (...) så blev det lige pludselig nævnt, at der var nogen, der var i gang, og det blev også synligt for dem altså den eksisterende medarbejdere-gruppe.”

(jf. Bilag 9, l. 541-548).

Ydermere beskriver en anden fra TDV, hvordan teamet også udveksler erfaringer og viden med andre kommuner herunder to konsulenter angående en re-implementering, som fremgår i

følgende citat: *"Et virkelig positivt møde, hvor man sidder og vidensdeler. Det første de siger, det er også bare, "vi vil virkelig gerne have feedback på, når I er færdige med jeres implementering, kan I så ikke sende det til os, for så kan vi lære jer."* (jf. Bilag 9, l. 578-581). Vidensdelingen illustrerer tydeligt denne bevægelse mellem seize og transform, hvor nye muligheder identificeres og omdannes til konkrete forandringer.

Et teammedlem understreger yderligere vigtigheden af, at medarbejderne kan få plads til at udtrykke deres frustrationer fra tidligere implementeringer i netværksmøder, da det kan bidrage til mere hensigtsmæssig omstrukturering af fremtidige indsatser. Dette uddybes yderligere i følgende citat: *"Hvis man skal re-implementerer et system, så er det vigtigt, at medarbejderne har det forum med at kunne fortælle, at det her ikke fungerede. For at man kan omstille sig til, at det her måske kan fungere næste gang."* (jf. Bilag 9, l. 731-733).

Som tidligere nævnt i afsnittet 5.1.5 oplever TDV udfordringer med at omstrukturere ressourcer til reelle løsninger, der kan implementeres og aktivt anvendes i driften. Under interviewet med projektlederen fremhævede han et eksempel, hvor teamet havde fundet en løsning på et behov, som et tilbud viste stor interesse for, dog blev løsningen udfordret af de praktiske spørgsmål om, hvor og hvordan den skulle tilgås. Denne udfordring kommer til syne i følgende udtalelse: *"Der var noget i forhold til, hvordan vi deployer den, altså kan det være noget andet end Teams? Kan det være noget andet end DemoWeb? Kunne det være mere tilgængeligt? Kan det ligge i et dynamisk system? Sådan nogle ting."* (jf. Bilag 5, l. 50-52).

Ligesom projektlederen rejser IT-afdelingen tilsvarende praktiske spørgsmål og stiller sig skarpt på udfordringer angående den fremtidige drift af de nye teknologiske løsninger: *"Hvordan får vi så overdraget fra det, de kan, og så over til noget, vi kan hjælpe med at drive videre (...) hvordan skal hele livscyklussen omkring det her så være, den nye teknologi."* (jf. Bilag 13, l. 166-169).

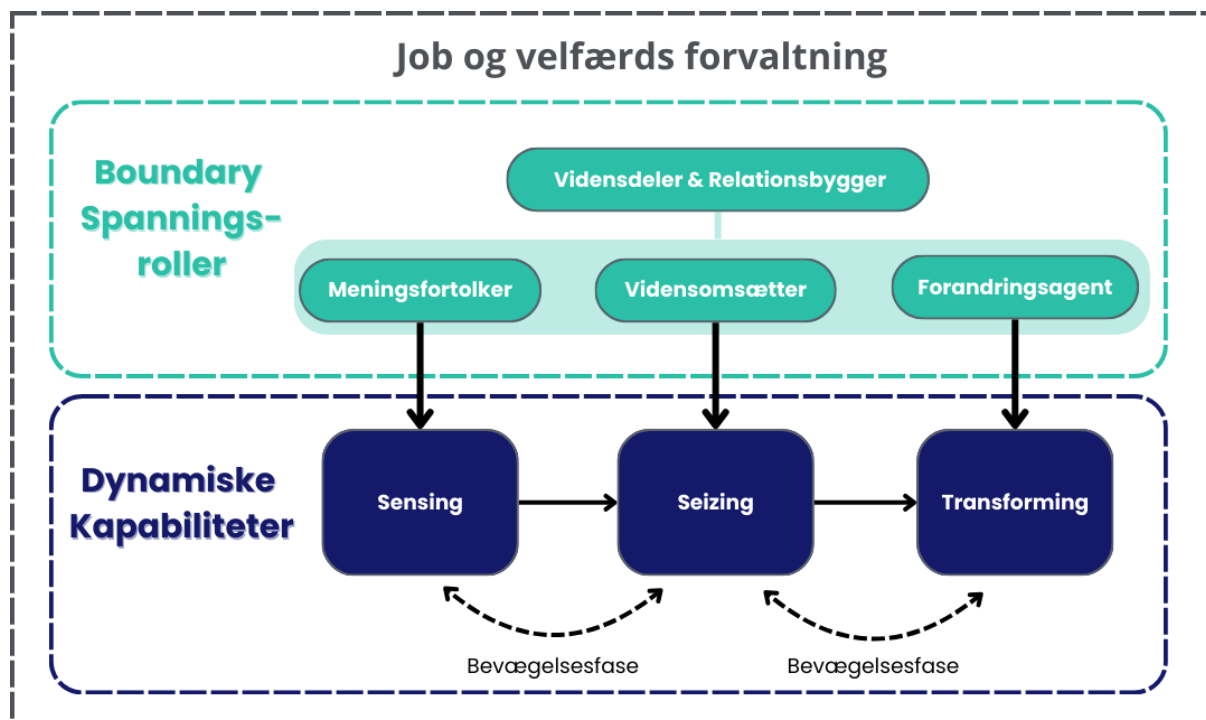
For projektlederen kræver det et styrket og tættere samarbejde med IT-afdelingen for hurtigere at kunne realisere implementeringer, men samtidig også *"få den til at sameksistere med en bureaukratisk virkelighed, hvor det handler om at lave sagsbeskrivelser og fremstille til udvalg"* (jf. Bilag 5, l. 697-699). Denne bureaukratiske virkelighed understreger lederen af Voksensocialafdelingen også, hvor hun fremhæver vigtigheden af de krav og input, der kommer fra afdelingsledelsen. De krav og input forholder TDV sig aktivt til ifølge lederen, da det skaber *"et sammenspil med organisationen på en rigtig god måde."* (jf. Bilag 11, l. 239),

og tilføjer i den forbindelse: ”*Så har de jo vores opbakning til at køre med det.*” (jf. Bilag 11, l. 389).

Ved at befinde sig i denne bevægelsesfase og veksle mellem seize samt transform, opnår TDV en mere dybdegående forståelse af de problematikker, der kan opstå i forbindelse med en implementering. Indsigterne kan ydermere styrke deres position og forberede teamet på opmærksomhedspunkter forbundet med forandringstiltag, der kan sikre mere vellykkede og passende løsninger.

5.1.7 Opsamling

Med afsæt i den ovenstående analyse er følgende konceptuelle model blevet udviklet (jf. Figur 14). Figuren illustrerer de forskellige dynamiske kapabiliteter, som TDV bevæger sig igennem for at forbedre organisationens evne til at tilpasse sine kompetencer og ressourcer ud fra skiftende behov samt omgivelser. Dette indebærer at forny og genskabe ressourcer til at identificere nye muligheder (sense), for derefter at udnytte og gribe dem (seize), og til sidst omstrukturerer mulighederne til konkrete forandringer i praksis (transform) (jf. Afsnit 3.1). Til hver kapabilitet tilknyttes en boundary spannings-rolle herunder meningsfortolker, vidensomsætter og forandringsagent. Disse roller forudsætter de dynamiske kapabiliteter ved målrettet at skabe, forbinde og omstrukturere interne samt eksterne informationskilder gennem et tværgående netværk. Sammensætningen af dynamiske kapabiliteterne og de dertilhørende boundary spannings-roller visualiseres i figur 14.



Figur 14 - "Konceptuel model over TDV's organiseringsform" (egen tilvirkning).

Som regel opfattes udviklingen som lineær, dog påpeger analysen, at der opstår dynamiske bevægelser mellem de forskellige kapabiliteter og roller. Disse bevægelsesfaser kan være en cirkulær eller tilbagevendende proces, særligt når nye behov identificeres, eller krav fra ledelsen ændres. Bevægelsesfaserne betegnes ligeledes ved brugen af stiplede linjer i modellen, som også indikerer, at faserne ikke nødvendigvis forekommer hver gang (jf. Figur 14).

Analysen har vist, at TDV's rolle som brobygger mellem drift og innovation, er funderet i to boundary spanner roller; vidensdeler og relationsbygger. TDV's dynamiske tilgang til vidensdeling bidrager til en bedre forudsætning for behovsafdækning. Samtidig er TDV's evne til at opbygge og vedligeholde relationer på tværs af organisatoriske niveauer og faglige enheder afgørende for, at teamet kan behovsafdække og finde frem til løsninger som kan skabe værdi i praksis.

I sense fase rettes fokus mod at opdage og fortolke de uforløste potentialer i organisationen, som meningsfortolker-rolle er med til at muliggøre. At agere meningsfortolker forudsætter, at TDV bevarer kontinuerlig nysgerrighed, da opdagelse af de uforløste potentialer kræver særlig opmærksomhed for at blive synliggjort. TDV's dynamiske arbejdsmetode indebærer indsamling af data, og efterfølgende refleksion, hvor teamet over tid udvider og nuancerer deres forståelse af de eksisterende behov. I seize-fasen er TDV's fokus på at agere eksperimenterende

for at koble nyopdagede behov til relevante digitale løsningsinitiativer. Denne kobling muliggøres gennem rollen som vidensomsætter, som understøtter at kunne omformulere og oversætte problemets kontekst til et teknisk eller strategisk sprog for at kunne facilitere et udviklingsspor.

Analysen af transform-fasen har synliggjort, at TDV endnu ikke er klar til at udøve denne kapabilitet, eftersom de ikke er begyndt at omstrukturere deres løsningsforslag til konkrete implementeringer i driften. Ved at indtage boundary spannings-rollen som forandringsagent kan TDV drage nytte af eller i højere grad identificere de organisatoriske forudsætninger og kompetencer, der skal til for at understøtte og realisere forandringstiltag.

Evnen til at kunne udføre de dynamiske kapabiliteter samt agerer dertilhørende boundary spannings-roller er ligeledes tæt forbundet med en række spændinger, som er udledt fra specialets empiri (jf. Afsnit 5.1). I nedenstående tabel 5 illustreres de spændinger, som specialegruppen identificerer:

Spændinger mellem	Udledt fra følgende analyseafsnit
Dynamisk omstilling og bureaukratiske rammer	[5.1.1], [5.1.2], [5.1.4], [5.1.5], [5.1.6]
Innovation og drift	[5.1.2], [5.1.5], [5.1.6]
Læring og IT-kompetencer	[5.1.2], [5.1.3], [5.1.5], [5.1.6]

Tabel 5 - "Oversigt over spændingernes grundlag".

Tabellen har til formål at fremme gennemsigtighed og tydeliggøre, hvor i analysen de forskellige spændinger er særligt fremtrædende.

5.2 Analysedel 2 - Spændinger i organiseringsformen

Den første del af analysen belyser og analyserer de dynamiske kapabiliteter og boundary spannings-roller, som TDV veksler i mellem. Analysens anden del tager afsæt i de identificerede spændinger, der kommer til udtryk i Analysedel 1, og understøttes yderligere gennem inddragelsen af specialets empiriske grundlag. Formålet med inddragelsen er at kvalificere og videreudvikle forståelsen af spændingerne og deres betydning i praksis (jf. Tabel 5; Afsnit 5.1.7). I de følgende afsnit analyseres de tre identificerede spændingsfelter, som illustreres i nedenstående figur 15.

Spændinger mellem
Dynamisk omstilling og bureaukratiske rammer
Innovation og drift
Læring og IT-kompetencer

Figur 15 “Oversigt over de tre spændinger”.

5.2.1 Dynamisk omstilling og bureaukratiske rammer

Med afsæt i TDV’s rolle som brobygger-enhed opstår der i forbindelse med deres organiseringsform, et spændingsfelt mellem at fremme teamets dynamiske kapabiliteter indenfor de bureaukratiske rammebetingelser. Spændingen indtræffer som følge af, at TDV opererer indenfor et kommunalt system præget af hierarki og faste procedurer (jf. Afsnit 1.1). Samtidigt har forvaltningen behov for hurtig tilpasning af velfærdsteknologiske løsninger for at imødekomme stigende mangler på ressourcer til at løfte velfærdsopgaven (jf. Kapitel 1).

TDV adskiller sig fra de traditionelle kommunale digitaliseringsenheder ved at være organiseret tættere på driften, og agerer efter at skabe dynamiske kapabiliteter gennem boundary spannings-rollerne. Denne organiseringsform muliggør øget tilpasningsevne og praksisnære løsningsinitiativer (jf. Afsnit 5.1.2; Afsnit 5.1.3; Afsnit 5.1.7). Teamet besidder kapabiliteterne; sense, seize, og til dels transform samt boundary spannings-rollerne; meningsfortolker, vidensomsætter og forandringsagenten. Samlet set muliggør dette at teamet kan identificere, omsætte og på sigt implementere digitale løsningsinitiativer. TDV’s kompetencer er afsat til at agere dynamisk omkring afdækning, udvikling og implementering,

hvilket giver fleksibilitet til hurtigere at kunne tilpasse og justere organisationen efter interne og eksterne krav (jf. afsnit 5.1.7). Derfor fremgår det som en fordel ved organiseringsformen at kunne omstille sig på ændrede krav i højere grad end ved den traditionelle organisering. En anden fordel er, at den nye strukturering bidrager til, at løsninger udformes med udgangspunkt i behov, fordi der er afsat ressourcer til at systematisk behovsafdække i tilbuddene og centrene - i modsætning til den tidligere praksis i forvaltning (jf. Bilag 13, l. 319-328).

TDV er begrænset i at kunne eksekvere løsninger og transformere som følge af, at teamet ikke har sine egne allokerede midler til at igangsætte og realisere digitale løsninger. Begrænsningen medfører, at teamet efter at have behovsafdækket og afprøvet prototyper, skal overbevise forskellige ledelseslag i udvalget med beslutningskraft om finansiering. Projektlederen forklarer, at de har fået tildelt en sum herfra til et projekt, fordi der er overskud på nogle budgetter i år (jf. Bilag 5, l. 1010-1028). Det er dog ikke garanteret, at der vil være overskud i fremtiden, hvilket skaber usikkerhed over, om TDV vil være i stand til at transformere og gennemføre løsningsinitiativer i fremtiden. Dette skaber en ubalance, hvor teamet har kapabiliteter til sensing og seizing, men ikke nødvendigvis til at gennemføre transformationen. Udfordringen ved dette er, at værdien af løsningen opnås gennem kapabiliteten transform. Dermed kan manglende midler sænke tempoet til at kunne eksekvere større løsninger og tilpasninger, fordi der ikke er afsat ressourcer til transformeringen. Hermed opstår der spændinger i forhold til at realisere TDV's fulde potentiale.

På trods af at TDV i udgangspunkt arbejder med at fremme dynamiske kapabiliteter, oplever teamet, at ledelsesmæssige godkendelseskrav, som prioriterer sikkerhed og dokumentation, ofte står i kontrast til teamets ønske om at kunne handle hurtigt og tilpasse sig i realtid (jf. Afsnit 5.1.6). Projektlederen beskriver, hvordan TDV er underlagt kommunale strukturer med sagsbeskrivelser, fremstilling i udvalg og godkendelsesprocesser (jf. Bilag 5, l. 696-702). Dertil har TDV ikke formelt mandat, og har derfor ikke beslutningskompetencer til at eksekvere på løsningsinitiativer (jf. Bilag 5, l. 618-621). Denne spænding mellem ønsket om at kunne handle hurtigt og bureaukratiske krav stiller spørgsmålstejn ved, hvor dynamisk teamet reelt får lov til at være. Selvom TDV arbejder med principper om prototyper og brugercentrering, har teamet hverken formelt mandat til at træffe beslutninger om større løsninger eller adgang til egne ressourcer til at realisere dem. Det betyder, at teamets transformative potentiale afhænger af de højere ledelseslag til at videreføre eller godkende deres initiativer. I praksis hæmmer dette

teamets kapacitet til at agere som fuldt ud dynamisk, hvilket medvirker til at bremse det tempo og den omstillingsparathed, teamet stræber efter at tilegne forvaltningen.

Sammenfattende kan det udledes, at TDV opererer i et spændingsfelt, hvor de er etableret for at fremme innovation og udvikling, men er indlejret i bureaukratiske grundvilkår præget af hierarki og politisk styring. Rammerne hæmmer forvaltningens evne til hurtigt at tilpasse sig efter nye behov og teknologiske muligheder.

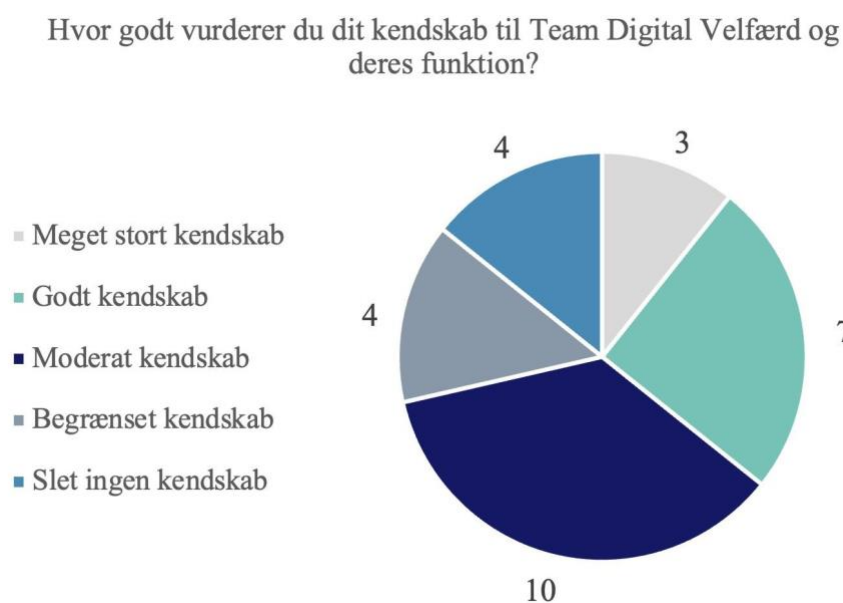
5.2.2 Innovation og drift

Dernæst forekommer spændingen, innovation og drift, som indebærer TDV's forudsætninger til at opdage nye muligheder og innovative løsninger. Samtidig tydeliggør dette et centralt spørgsmål om, hvem der efterfølgende har ansvaret for at varetage driften og integrere dem i forvaltningen.

Ud fra analysen belyses TDV's organiseringsform som én, der adskiller sig fra resten af afdelingerne i organisationen, idet teamet arbejder tæt på driften for at indsamle de potentialer, idéer og indsigter, der befinder sig blandt medarbejderne i tilbuddene og centrene. Organiseringsformen skaber dermed et mulighedsrum, hvor viden og eventuelle løsningsforslag frit kan udveksles mellem teamet samt medarbejderne i organisationen. Ydermere kommer dette også til udtryk i TDV's måde at konsultere med andre kommuner, relationen med IT-afdelingen samt internt i teamet, hvor TDV udforsker og vidensdeler, hvad teammedlemmerne har opdaget gennem deres behovsafdækning ude hos tilbud og centre (jf. Afsnit 5.1). Ved at teamet belyser de behov, der forekommer ude i praksis, ender TDV med at opnå et forvaltningsindblik, der medbringer nye fund og indsigter fra teamets netværk på tværs af organisationen (jf. Bilag 13, 175-176). Særligt TDV's måde at agere mellem de forskellige boundary spannings-roller, er med til at understøtte teamets mulighed for innovation, eftersom rollerne forudsætter evner til at sense, seize og transform. Der ligeledes betegnes som TDV's innovationskapacitet af IT-afdelingen, idet teamet muliggør en kontinuerlig udvikling af ressourcer til mere hensigtsmæssig afdækning af behov eller udfordringer (jf. Bilag 13, l. 332-335).

TDV beskrives også som 'frontløbere' i forhold til at udbrede digitalisering på tværs af forvaltningen, der appellerer til IT-afdelingens ambitioner om at etablere et tilsvarende praksisnær samarbejde og teknologiudvikling i forvaltningen (jf. Bilag 13, l. 120-124).

TDV har dermed en stor innovationskraft præget af fleksibilitet og eksperimentering i forvaltningen, men dette udfordres, når disse idéer samt løsninger skal skaleres og driftes i en større skala. Job og Velfærd er den største forvaltning med næsten 5.000 medarbejdere fordelt på tværs af Aalborg Kommune, derfor vil det, ifølge IT-afdelingen ikke være muligt for én person eller enhed at skabe et retvisende overblik eller kunne afdække alle dens behov i driften (jf. Bilag 13, l. 338-340; 358-359; 412-413). Samtidig er området også kun voksende, hvor det kan antages, at det ikke er realistisk at forvente, at de otte teammedlemmer kan afdække de samtlige behov eller drive løsninger dertil. Empiri fra det selvudfyldte spørgeskema antyder også en potentiel belastning af teamets ressourcer, idet 18 besvarelser ud fra 28 angiver et moderat, begrænset eller slet intet kendskab til TDV's funktioner (jf. Figur 16). I takt med øget synlighed kan det potentielt føre til en tilsvarende stigning i efterspørgsler af teamets ydelser.



Figur 16 - "Spørgeskema - kendskab til TDV" (Bilag 16, spg. 5).

Ligeledes arbejder ingen i TDV på fuldtid, som bidrager til at fremhæve manglen på ressourcer samt tid til at komme ud til de forskellige tilbud, idet forvaltningen har en omfattende mængde af opgaverne i driften, der mangler konkrete løsninger (jf. Bilag 13, l. 234-237). Dette kræver involvering af flere videnspersoner, især i forbindelse med godkendelsesforløbet, der fremhæves som ressourcekrævende og kan risikere at bremse fremdriften, når TDV afdækker behov (jf. Afsnit 5.1). Lovgivning og herunder muligheden for at løsninger kan godkendes, er ikke noget, som TDV overvejer i deres eksplorative fase, da det vil begrænse teamets innovative arbejdsproces. Således, indtil en løsning nærmere sig implementering i drift, prioriterer TDV ikke godkendelser (jf. Bilag 9, l. 348-351; 381-385). Derfor bliver IT-

afdelingen først involveret efterfølgende, hvor TDV er afhængige af, at IT-afdelingen stiller deres ressourcer til rådighed for, at teamet kan komme videre i deres arbejde med løsningerne. Afhængigheden af IT-afdelingen kan i et vis omfang få betydning for fremdriften af teamets løsninger, særligt når relationen mellem TDV og IT-afdelingen ikke er pålagt nogle faste strukturer eller koordinering (jf. Afsnit 5.1.1).

IT-afdelingen stiller kritiske spørgsmål om, hvilket mandat TDV reelt opererer ud fra; hvad teamet må, og hvordan IT-afdelingen bør forholde sig til de behov, som TDV har identificeret og taget videre med i udviklingen (jf. Bilag 13, l. 433-436; 532-536). Derfor bliver denne usikkerhed i TDV's mangel på beslutningskompetencer og ressourcer, en udfordring i deres mulighed for at drifte løsningerne. Godkendelsesprocessen af TDV's løsninger indebærer specifikke krav til GDPR, databeskyttelse og bearbejdelse af sikkerhedsanalyser samt konsekvensanalyse, som kræver involvering af IT-afdelingen herunder adgangen til jurister (jf. Bilag 9, l. 383-384). Denne godkendelsesproces skaber begrænsninger for TDV's fremdrift. Omvendt er godkendelserne nødvendige, idet løsningerne involverer borgere samt medarbejdere, og er dermed underlagt en række lovgivningsmæssige krav. Et eksempel på dette er den tilpassede CoPilot AI-chatbot-løsning, som TDV er ved at videreudvikle og afprøve. I den forbindelse giver IT-afdelingen udtryk for, at løsningen kan være svært at få godkendt, fordi generativ AI lagrer en masse personfølsomme data (jf. Bilag 13, l. 396-398; 465-468). Ligeledes har IT-afdelingen et frafald på automatiseringsløsninger, hvor de har opsagt dem, og dermed er der på nuværende tidspunkt ingen personer til at drifte eksempelvis TDV's Copilot-løsning, uden det kommer til at påvirke IT-afdelingens ressourcer (jf. Bilag 13, l. 440-443). Til dette forholder TDV sig mindre forbeholdene, som indikerer, at teamet befinder sig på et eksplorativt niveau med et minimalt fokus på den eksplorative tilgang, som kan begrænse deres innovation. Hermed er det tydeligt, at godkendelsesprocessen optræder som en barriere for TDV's organiseringsform, især når løsninger først sent i deres arbejdsproces bliver vurderet driftsmulige eller ej. Lederen af Voksensocialafdelingen fremhæver også, at hun er bevidst om, at disse godkendelsesprocesser herunder juridisk og datalovgivning hæmmer teamet og agerer som en "*mur*" (jf. Bilag 11, l. 124-125). Ydermere kan ledelsen på direktørniveau komme ind og afbryde projekter, eksempelvis hvis der sker ændringer i politisk vinde (jf. Bilag 11, l. 53-56; 124-126).

Med TDV begrænsede ressourcer og beslutningsmandat til at drifte, påpeger IT-afdelingen nødvendigheden for, at TDV begrænser og prioriterer antallet af løsningsinitiativer. Ligeledes

er det vigtigt, at teamet ikke skaber for høje forventninger ude i forvaltningen, da det ifølge IT-afdelingen kun er 10%, der kan lade sig gøre (jf. Bilag 13, l. 667-670). Det samme gælder leverandører og samarbejdspartnere på tværs af organisationen (jf. Bilag 13, l. 664-667). På den måde er det organisatoriske mulighedsrum, som er funderet i lovgivning og ressourcer i den kommunale kontekst, der bremser TDV's innovative arbejdsgang.

Samtidigt fremhæver IT-afdelingen, at der er bevidsthed om, at TDV ikke skal "*drukne i driftsopgaver*", men derimod være innovative (jf. Bilag 13, l. 164-165). IT-afdelingen italesætter det som en balance, de sammen skal finde i spændingen mellem drift og innovation (jf. Bilag 13, l. 164-165). Dette vidner om, at spændingen mellem innovation og drift fremstår som et grundvilkår og en anerkendt problematik, der vil kræve strategisk tilpasning i takt med udviklingen af TDV's rolle og position i forvaltningen.

5.2.3 Læring og IT-kompetencer

Følgende afsnit omhandler den tredje spænding mellem læringsaspektet af TDV's arbejdsmetode og manglende IT-kompetencer.

TDV's arbejdsmetode støtter op om den kontinuerlige læringsproces. I analysen kommer det til syne under alle faser af de dynamiske kapabiliteter, hvor teamet 1) løbende reflekterer og evaluerer på de afdækkede behov, 2) benytter deres indsigter til at aktivt forbedre deres arbejdsmetoder, løsningsforslag og forståelse af konteksten, 3) drives af nysgerrighed og derfor forholder sig konstant undersøgende og eksperimenterende i sin tilgang (jf. Afsnit 5.1). Processen understøttes af en dynamisk og iterativ tilgang til læring, hvor teamet løbende justerer deres tilgang i takt med, at nye behov og erfaringer afdækkes i driften, efterhånden som løsninger identificeres, testes og på sigt implementeres (jf. Afsnit 5.1). TDV's læringsproces understøttes af psykologisk tryghed, som styrker teamets evner til at skabe kobling mellem behov og teknologiske muligheder, hvor fejl ses som en naturlig del af arbejdsprocessen, og der skabes plads til at være eksperimenterende (jf. Afsnit 5.1.3). Den kontinuerlige læringsproces rummer stort udviklingspotentiale, da teamet bliver ved med at opdatere deres viden om organisationen (behovsafdækning) og har mulighed for at samtidig holde dette op imod udvikling af digitale initiativer. Denne læringsproces muliggør, at TDV kan identificere og på sigt implementere de bedst egnede digitale løsninger, som passer præcist til den kontekst, de skal anvendes i.

TDV har stærke kompetencer indenfor behovsafdækning (jf. Afsnit 5.1), men for at kunne matche de identificerede behov med de rette digitale løsninger kræver dette specifikke IT-

kompetencer. Lederen af Voksensocialafdelingen i sit interview understreger, at disse teknologiske kompetencer ligger primært hos IT-afdelingen (jf. Bilag 11, l. 141-142). Både i fokusgruppelinterviewet med TDV og interviewet med IT-afdelingen fremstår det tydeligt, at begge parter anerkender behovet for et tættere samarbejde og en mere integreret arbejdsform, hvor de kan supplere og understøtte hinanden (jf. Bilag 9, l. 379-382; Bilag 13, l. 183-185). Samtidig påpeger TDV, at der på nuværende tidspunkt er en vis uklarhed om, hvornår IT-afdelingen skal inddrages i deres processer (jf. Bilag 9, l. 382-383). Ofte bliver IT-afdelingen først inddraget sent i projektet (jf. Bilag 9, l. 383-384), hvilket betyder, at værdifuld teknisk viden om snitflader mellem fagsystemer og konfigurationer ikke inddrages. Denne sene involvering skaber en spænding, fordi IT-afdelingen er dem, som har størst kendskab til de allerede eksisterende digitale løsninger i organisationen, samt hvordan nye teknologier vil funktionelt passe ind i den eksisterende infrastruktur (jf. Bilag 13, l. 250-252, 257-265). Manglende IT-kompetence hos TDV understøttes af et praktisk eksempel præsenteret af IT-afdelingen. Der beskrives, at TDV efterspørger en "AI-løsning" uden nødvendigvis at have en forståelse for, hvad AI egentligt indebærer, og hvornår er der tale om mere klassiske teknologier eller digitalisering af arbejdsgange (jf. Bilag 13, l. 387-392). Eksemplet understreger behovet for at få øget IT-kompetencerne i TDV. Dermed bliver det afgørende, at TDV's kontinuerlig læringsproces, i forbindelse med behovsaftækning, understøttes af relevante IT-kompetencer for at sikre, at de udvalgte digitale løsninger også er de mest effektive og meningsfyldte for forvaltningen.

5.2.4 Opsamling

Den første spænding tydeliggør, at TDV's arbejde som en dynamisk og brobyggende enhed udfordres af de strukturelle og politiske rammer, teamet opererer inden for. På trods af at TDV bidrager med dynamiske kapabiliteter til at identificere og omsætte behov fra praksis til digitale løsninger, forsinkes transformationen som følge af manglende beslutningskompetencer samt allokerede midler. Spændingen skaber en situation, hvor innovation og ønsket om hurtig tilpasningsevne må underordne sig organisatoriske vilkår, der sætter grænser for tempo og eksekvering.

Den næste spænding indebærer forholdet mellem innovation og drift, der belyser nødvendigheden af at balancere mellem TDV's innovative tilgang og driftsopgaver fra forvaltningen. Tidligere har TDV ikke undersøgt, hvad der er muligt inden for lovgivningens

rammer og ressourcer til drift i deres eksplorative fase, men dette vil blive nødvendigt, når løsningerne skal realiseres i praksis.

Den tredje og sidste spænding omhandler læringsaspektet af TDV's arbejdsmetode og teamets manglende IT-kompetencer. Den kontinuerlige læringsproces rummer stort udviklingspotentiale, og bidrager til at TDV holder sig konstant opdateret på de behov, der findes i forvaltningen. Spændingen opstår, når de identificerede behov skal kobles til de rette digitale løsninger, hvor TDV's begrænsede IT-kompetencer og den sene involvering af IT-afdelingen medfører, at IT-afdelingens viden og kompetencer ikke udnyttes optimalt.

På baggrund af den ovenstående analyse kan det udledes, at TDV's organiseringsform oplever tre spændinger, som forhindrer teamet i at udleve sit fulde potentiale, da spændingernes rammer udgør grundvilkår. Spændingerne kan dermed ikke løses, men skal mitigeres for at realisere organiseringsformens potentiale i forvaltningen.

Kapitel 6 - Mitigerende tiltag

På baggrund af analysen er følgende tre mitigerende tiltag blev identificeret, som har til formål at reducere spændingerne, der fremstår i organiseringsformen og den kommunale kontekst, som TDV befinder sig i (jf. Figur 17).

Mitigerende tiltag til spændingerne
Mandat og midler
Ressourceallokering til drift
Vidensudveksling

Figur 17 -“Mitigerende tiltag” (egen tilvirkning).

De mitigerende tiltag for alle tre spændinger bør etableres for mest hensigtsmæssigt at kunne lindre og opnå større potentiale med TDV’s organiseringsform i forvaltningen. Ifølge specialegruppens analyse og antagelser, muliggør tiltagene de bedste forudsætninger for at imødekomme de grundvilkår, som spændingerne udgør. Eksempelvis medfører fraværet af tilstrækkelige midler til både udvikling og drift af innovative tiltag, at langsigtede forankringer af de digitale løsninger bliver svækket.

6.1 Mandat og midler

Analysen belyser, at TDV’s innovationsarbejde med velfærdsteknologier forsinkes og i værste fald bremses af manglende beslutningskompetencer og midler, hvilket hæmmer deres transformative potentiale. Uden beslutningskompetence over det økonomiske råderum er teamet afhængig af godkendelser fra ledelsen, hvilket begrænser dem i at realisere deres løsningsinitiativer og potentialer. For at afhjælpe på de rammevilkår som TDV befinder sig i, foreslås det derfor, at TDV tildeles økonomiske midler, som afsættes til teamets arbejde med digitale løsningsinitiativer inden for velfærdsområdet. Midlerne til det økonomiske råderum foreslås at kunne finansieres gennem de følgende tre finansieringsmodeller, som fremgår af tabel 6, hvor muligheder og betingelser inkluderes for hvert forslag.

Model	Muligheder	Betingelser
1) Etablering af budget til TDV	Skaber autonomi til teamet.	Kræver ledelsesmæssig tillid.
2) Innovationspulje med bidrag fra tilbud og centre	Fordeler innovationsansvar på tværs af forvaltningen og skaber fællesskab om udvikling.	Kræver fælles vilje og klare retningslinjer for fordeling og retfærdighed.
3) Fondssøgning	Ekstern finansiering uden at påvirke interne budget.	Tidskrævende og usikker finansiering. Kan fjerne fokus fra kerneopgave.

Tabel 6 - "Tre finansieringsmodeller til styrkelse af TDV".

Etablering af et økonomisk råderum vil give et tydeligt mandat, som vil understøtte TDV's seizing og transformeringskapabiliteter samt reducere barrieren ved langsommelige beslutningsstrukturer. Dermed vil tilførsel af økonomiske midler til TDV muliggøre en hurtigere omsætning af de identificerede behov til konkret implementering af digitale løsninger.

6.2 Ressourceallokering til drift

Det næste mitigerende tiltag er, at ledelsen skal allokere flere ressourcer til drift, da det er en forudsætning for, at løsningsforslagene, TDV igangsætter, kan blive implementeret. Dette omfatter tre primære områder: 1) kvalificerede fagpersoner, der kan drive forandringen, 2) klare governance-strukturer, og 3) tildelingen af teknisk kapacitet.

Den førstnævnte kan udbedres ved at uddanne og engagere udvalgte medarbejdere til at blive superbrugere, der kan bidrage til vedligeholdelsen, træning af andre medarbejdere og understøtte fremtidig implementering, som kan aflaste TDV og IT-afdelingens ressourcer.

For at mitigere det næste område bør TDV udarbejde konkrete overdragelsesmodeller med klare ansvarsområder og drifts-roller. Indførelsen af en projektpipeline, som IT-afdelingen allerede anvender, kan bidrage til en mere systematisk tilgang til projektstyring, der kan synliggøre TDV's procesfaser, ansvarsroller og fremdrift. Denne pipeline er særlig nødvendig, idet teamet ofte samarbejder med skiftende aktører, der eksempelvis ikke har adgang til TDV's Teams kanal, og dermed har svært ved at sætte sig ind i deres projektstatus samt reducere overlappende ansvarsområder i forhold til IT-afdelingen.

Til at imødekomme det sidstnævnte område kræver dette, at ledelsen har en tydelig skaleringsplan over de nødvendige tekniske kapaciteter, hvert løsningsforslag eller

implementering kræver fra TDV. Dette indebærer menneskelige-, tekniske- og tidsmæssige ressourcer, som TDV skal kortlægge, således at ledelsen bedre kan understøtte deres processer og fremtidige forandringer. Forslagene til de tre områder fremgår i nedenstående tabel 7, hvor betingelserne for hvert forslag inkluderes.

Forslag	Muligheder	Betingelser
1) Kvalificering af fagpersoner	Aflaster TDV og IT-afdelingens ressourcer på sigt.	Tidskrævende i forhold til oplæring af medarbejdere. Kan fjerne fokus fra kerneopgave.
2) Klargøring af governance-strukturer	Klare ansvarsområder og driftsroller, der minimerer overlap.	Kan begrænse fleksibiliteten i arbejdsformen.
3) Tildeling af teknisk kapacitet	Større opbakning fra ledelsen. Mere struktur og mulighedsrum for skalering af løsninger.	Omfavnende proces; Tidskrævende, kræver finansiering og IT-kompetencer til at skabe et retvisende overblik.

Tabel 7 - "Tre forslag til styrkelse af resourceallokering".

6.3 Vidensudveksling

Det tredje mitigeringsforslag centrerer sig om at styrke vidensudvekslingen mellem TDV og IT-afdelingen (jf. Tabel 8). Idet IT-afdelingen på nuværende tidspunkt som regel bliver inddraget sent i udviklingsprocessen, medfører det, at deres faglige vurderinger og tekniske viden ikke formår at blive anvendt i sit fulde omfang. IT-afdelingen udtrykker selv et ønske om tidligere involvering i processen, hvilket kan bidrage med flere kvalificerede valg af digitale løsninger og mindske udvikling af løsninger, som allerede findes (jf. Bilag 13, l. 183-187; 257-260). Derfor skal TDV i rollen som relationsbygger skabe øget kommunikation og koordinering, som kan gøre samarbejdet mere effektivt og mindske overlap i arbejdsopgaver. Et forslag vil hermed være, at den nuværende organisatoriske struktur bør undersøges nærmere. Det kan eksempelvis være, at en IT-medarbejder skal inkluderes i TDV, eller IT-afdelingen skal deltage i teamets fælles møde hver anden onsdag. Det kan også indebære, at IT-afdelingen skal have adgang til TDV's Teams kanal. Inddragelsen af IT-afdelingen vil øge muligheden for, at deres viden bliver en integreret del af udviklingsprocessen, og der på den måde skabes et tættere samarbejde om løsninger, som dermed implementeres hurtigere.

Forslag	Muligheder	Betingelser
1) IT-medarbejder frikøbes til TDV	Bidrag af kompetencer og viden om infrastrukturer og eksisterende teknologi. Hurtigere eksekvering.	Kræver finansiering.
2) Deltagelse af IT-afdelingen i TDV's møder	Indblik i hinandens arbejdsopgaver og reducere af overlap i arbejdsopgaver.	Ressourcer fra IT's kerneopgave. Kræver fysisk fremmøde.
3) Adgang til TDV's Teams kanal	Større fleksibilitet i arbejdsgang Ressourcebesparende.	Asynkron interaktion.

Tabel 8 - "Tre forslag til styrkelse af vidensudveksling".

Kapitel 7 - Diskussion

Med afsæt i specialet vil følgende fem afsnit blive diskuteret og vurderet: 1) Syntese af empiriske resultater, og specialets 2) akademiske samt 3) praktiske bidrag. Yderligere vil der blive reflekteret over 4) de metodiske valg, der danner grundlag for specialet, og de implikationer, valgene medfører. Afslutningsvis præsenteres 5) mulige retninger for fremtidige forskning.

7.1 Syntese af empiriske resultater

Dette afsnit har til formål at præsentere den tværgående syntese af specialets hovedfund med henblik på at skabe et samlet indblik over specialets kerneindsigter. Her fremstilles de centrale indsigter, spændinger og potentialer, som er identificeret i TDV's rolle som brobygger-enhed på tværs af analysens to dele.

Analysen identificerede fem boundary spannings-roller i brobygger-enheden, TDV, som samlet set muliggør og fremmer de dynamiske kapabiliteter i forvaltningen. Her er et hovedfund, at enheden i særlig grad formår at fremme dynamisk og tilpasningsdygtighed i forvaltningen ved at oversætte behov fra praksis til digitale løsninger. Hermed nytænkes måden, at udvikling af velfærdsteknologi er organiseret, hvilket i litteraturen understreges som nødvendig (Klausen, 2020). Et yderligere hovedfund er, at TDV agerer som relationsbygger, idet de etablerer tværgående netværk og forbindelser til ledelsen, IT-afdelingen og eksterne aktører. Disse relationer bidrager til at koble drift med innovation på tværs af organisatoriske niveauer. TDV bidrager dermed med til at styrke de samskabende og brobyggende kompetencer i den offentlige sektor, som Klausen (2020) pointerer som afgørende. Samtidig indtager TDV rollen som vidensdeler ved at bidrage med viden fra deres øvrige stillinger i driften og viden fra andre projekter i teamet, hvilket styrker både tværgående læring og sammenhæng på tværs af opgaver. Som meningsfortolker i sensing-fasen opfanger teamet signaler, behov og muligheder i driften, og som vidensomsætter har de evner til at oversætte indsigterne til digitale løsninger i seizing-fasen. Forskning pointerer at tidlig inddragelse af brugerne i udviklingsprocessen, styrker relevansen af de udviklede digitale løsninger på velfærdsområdet (Tsertsidis, 2021).

I transform-fasen træder de i karakter som forandringsagenter, der søger at forankre løsningerne i forvaltningen.

Analysens tre spændinger hæmmer ligeledes TDV's brobygger-evne til at opnå organiseringsformens fulde potentiale i forvaltningen. Denne hæmning understøttes af tidligere forskning, som pointerer, at realisering af potentiale udgør en større udfordring i den kommunale kontekst, da digitaliseringstiltag ofte organiseres isoleret (Ballegaard et al., 2025). Den første spænding opstår i mødet mellem ambitionen om at fremme dynamiske kapabiliteter og de bureaukratiske rammer brobygger-enheden indlejret i. Brobygger-enhedens funktion er at fremme dynamiske kapabiliteter i forvaltningen og agerer frontløbere, *innovators* (Luftman, 2004), men bliver hæmmet af politiske og institutionelle forhold, hvor beslutningsprocesser og manglende midler står i vejen for at realisere denne rolles potentialer. Manglen på økonomiske midler begrænser deres mulighed for at transformere deres initiativer i praksis, og i flere tilfælde bliver enheden sene adoptanter, *laggards* (Luftman, 2004) - ikke på grund af manglende idéer eller initiativ, men fordi innovationshastigheden ikke matcher det bureaukratiske system, de opererer i. Den anden spænding knytter sig til, at der i etableringen af brobygger-enheden er afsat ressourcer til at explore nye muligheder og innovative løsninger, men uden samtidig at sikre ressourcer og procedurer til at forankre disse løsninger i driften. Dette skaber en ubalance, hvor innovation kan opstå, men ikke nødvendigvis realiseres i længden. Innovationsinitiativer risikerer dermed at ende som kortvarige eksperimenter uden varig effekt, fordi der ikke er afsat midler eller ansvar til deres implementering og vedligehold. Tidligere litteratur fremhæver ligeledes, at organisationer, der prioriterer drift højere end udvikling, på sigt risikerer at hæmme deres evne til at innovere (March, 1991). Den tredje spænding omhandler, at brobygger-enheden fremmer læring i organisationen gennem løbende behovsafdækning og tættere placering på driften, men samtidig mangler enheden tekniske kompetencer og viden om IT-infrastrukturen i forvaltningen. Dette skaber en spænding mellem brugernær innovation og teknisk realiserbarhed, hvor løsningsinitiativer risikerer at støde på tekniske barrierer senere i processen. Samlet viser analysen, at TDV, på trods af teamets placering i forvaltningen, i høj grad formår at understøtte en dynamisk tilgang til offentlig innovation gennem disse boundary spanningsroller, men operationaliseringen udfordres af de tre spændinger.

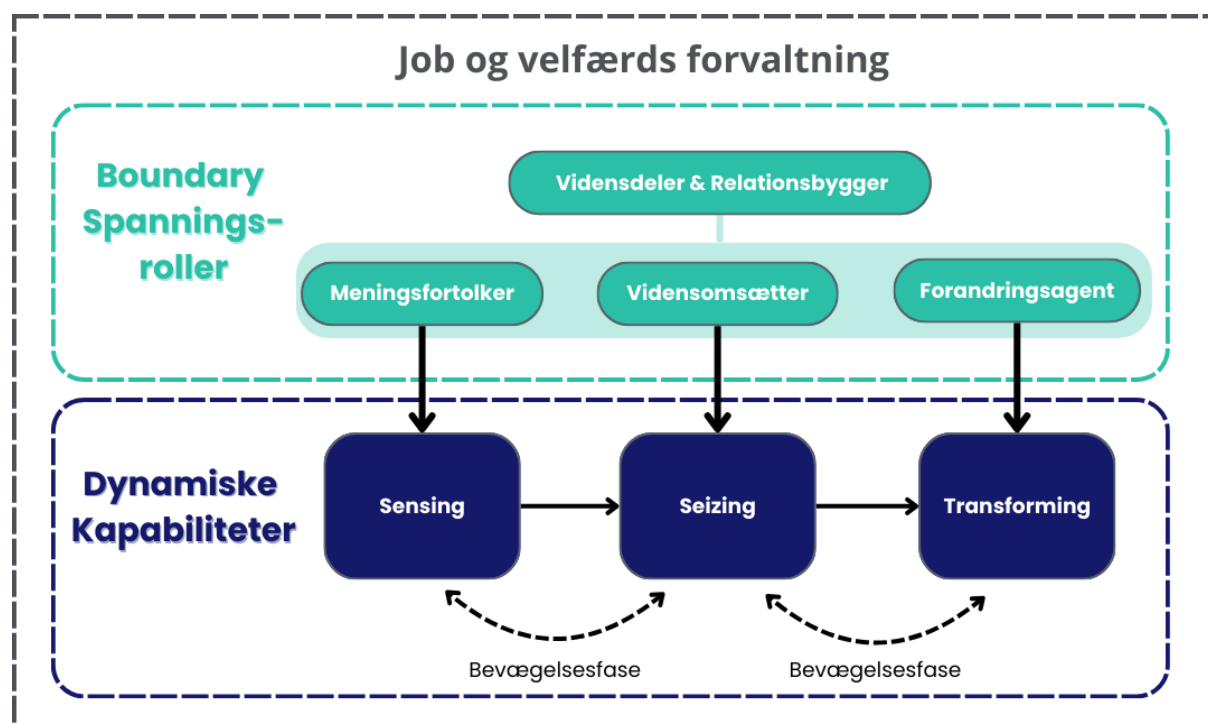
7.2 Akademisk bidrag

I dette afsnit vil specialets akademiske bidrag blive præsenteret og diskuteret ud fra følgende tre perspektiver: 1) Specialets model, 2) den teoretiske kobling og 3) specialets vidensfelt herunder IT-ledelse.

Første bidrag er specialets konceptuelle model

På baggrund af analysens fund har specialet udviklet en konceptuel model (jf. Figur 14), som udgør det første akademiske bidrag. Modellen er en videreudvikling af Teece's (2007, s. 25) dynamiske kapabilitets model, hvor specialegruppen tilføjer boundary spannings-teorien og tilpasser den til en kommunal kontekst. I modellen illustreres, hvordan TDV indtager forskellige boundary spannings-roller, der forudsætter de dynamiske kapabiliteter. De fem boundary spannings-roller 1) vidensdeler, 2) relationsbygger, 3) meningsfortolker, 4) vidensomsætter og 5) forandringsagent er udviklet og kategoriseret af specialegruppen. Disse fem typologier bidrager til at karakterisere de fem situationsbestemte roller, TDV indtager i arbejdet med innovation og udvikling som brobygger-enhed i forvaltningen.

Yderligere kan der mellem kapabiliteterne opstå dynamiske bevægelsesfaser, der fremstår som cirkulære eller tilbagevendende mellem de forskellige kapabiliteter og roller.



Figur 14 - "Konceptuel model over TDV's organiseringsform" (egen tilvirkning).

Ved at kombinere de to teoretiske perspektiver, bidrager modellen til at belyse, hvordan boundary spannings-roller bidrager til TDV's dynamiske kapabiliteter, som fremmer teamets evne til at genskabe og fornye ressourcer.

Andet bidrag er den teoretiske kobling

Specialet bidrager til det akademiske forskningsfelt ved at koble dynamiske kapabiliteter med boundary spanning i en empirisk analyse i en kommunal kontekst. Kombinationen har for dette speciale været velegnet til at forstå, hvordan TDV's tilpasningsevne aktiveres gennem forudsætningen af boundary spanning, idet teorien fremmer samarbejde, vidensdeling og muliggør innovation på tværs af organisatoriske grænser (Meerkerk & Edelenbos, 2018).

Teoretisk bidrager specialet yderligere ved at nuancere Teece's (2007) forståelsen af dynamiske kapabiliteter i institutionelle systemer, og fremhæver, hvordan sensing, seizing og transforming ikke nødvendigvis er sekventielle, men at der kan opstå en iterativ vekslen. Yderligere videreudvikler specialet forskningen inden for boundary spanning, ved at operationalisere fem empirisk baserede boundary spannings-roller, som TDV indtager i arbejdet med innovation og udvikling som brobygger-enhed i forvaltningen. Typologierne adskiller sig fra dem, der belyses i litteraturstudiet af Meerkerk og Edelenbos (2018), og bidrager derfor til en videre udvikling af boundary spannings-roller i dansk kommunal kontekst.

Niehaves og Hanser (2011) udforsker ligeledes i et conferencepapir teorierne dynamiske kapabiliteter og boundary spanning i et eksternt aktørperspektiv (s. 1-10), mens specialet bidrager til forskningsfeltet med et internt perspektiv. Ved at specialegruppen analyserer den interne koordinering af TDV i forvaltningen, der balancerer drift og innovation på tværs af de organisatoriske grænser.

Tredje bidrag er til vidensfeltet IT-ledelse

Specialets tredje akademiske bidrag supplerer til det tværfaglige vidensfelt, IT-ledelse, der kombinerer ledelse og informationsteknologi. Denne faglige kombination muliggør at analysere TDV's arbejdsmetoder og vurdere, hvordan teamets rolle understøtter teknologiske initiativer. Disse indsigter er værdifulde og relevante for forvaltningen, samt bidrager til vidensfeltet, idet specialet analyserer TDV, der arbejder med udvikling og ledelsen af digitaliseringsprojekter.

TDV som brobygger-enhed bidrager dermed til en alternativ måde at organisere sig på, som traditionelle innovationsteams, herunder forskning og udvikling-enheder (R&D) samt taskforces, kan tage inspiration fra, da de ofte har større distancering til drift (Ballegaard et al., 2025).

7.3 Praktisk bidrag

Dette afsnit har til formål at belyse de praktiske implikationer, som specialegruppen vurderer relevante for 1) TDV, 2) forvaltningen og 3) den kommunale sektor.

Første bidrag til TDV

I specialet identificeres tre centrale spændinger, som gør sig gældende for TDV. Disse relaterer sig til følgerne: 1) *dynamisk arbejdsmetode versus den bureaukratiske kontekst*, TDV befinder sig i, 2) *innovation versus drift*, samt 3) *læring versus it-kompetencer* (jf. Afsnit 5.2). Spændingerne kommer til syne gennem analysen af TDV's dynamiske kapabiliteter og de tilhørende forudsættende boundary spannings-roller. De praktiske implikationer, som har sit afsæt i de identificerede spændinger, indebærer, at ledelsen bør forholde sig til aktivt til disse. Specialets analyse viser, at for at styrke den dynamiske arbejdsmetode og ikke begrænse dens virkning, forudsætter det, at TDV har mandat til at trænge igennem med deres beslutninger. Det kræver derfor, at teamet har den nødvendige organisatoriske opbakning. Samtidig for at bidrage positivt til innovations aspektet af TDV, bør der i organisationen være allokeret ressourcer til drift af de ønskede implementerede digitale løsninger. For at innovation kan realiseres, er det derfor en forudsætning, at kommunen allokerer og prioriterer ressourcer, der aktivt understøtter innovationsinitiativer. Ydermere peger analysen på, at der tildeles et væsentligt potentiale i teams, der er drevet af den kontinuerlige læringsproces. Udnyttelsen af dette potentiale forudsætter dog, at alle relevante aktører bør involveres i arbejdsprocessen, herunder med forskellige og komplementære kompetencer. For TDV er det derfor relevant at systematisere samarbejdet med IT-afdelingen for at styrke teams behovsafdækning, som sker gennem den kontinuerlige læringsproces. TDV's behovsafdækning bør derfor kombineres med de teknologiske kompetencer og indsigter, som IT-afdelingen besidder.

Andet bidrag til forvaltningen

Specialet bidrager med en analyse af en intern brobygger-enhed, som de andre enheder i forvaltningen kan tage inspiration fra, idet enhederne som regel besidder en bureaukratisk organiseringsform med fastlagte procedurer, arbejdsroller og opgaver. Specialet bidrager derfor med indsigter om de særlige forhold, der gør sig gældende i forhold til etablering af brobygger-enheden i forvaltningen. Lederen af Voksensocialafdelingen har tidligere belyst, hvordan TDV's organiseringsform markant adskiller sig fra de øvrige enheder i andre forvaltninger i Aalborg Kommune såsom Børn og Unge, hvor hun tilføjer, at flere enheder er

begyndt at kontakte hende i henhold til opstillingen af TDV. Specialet kan derfor fungere som et framework for andre forvaltninger til at fremme digital innovation med brobygger-egenskaber, samtidig med at der synliggøres de spændinger, der kan opstå i etableringen af det.

Tredje bidrag til den kommunale sektor

Det tredje praktiske bidrag er til de danske kommuner, som også kan drage inspiration af TDV's organiseringsform, da formen arbejder tæt på driften og skaber forbindelser mellem strategisk udvikling og praksis. Som Ballegaard et al. (2025) påpeger, opstår der ofte en kløft, når digitalisering drives isoleret fra den daglige drift. Ved at inddrage medarbejderne med indsigt i praksis, såsom i TDV, styrkes relevansen af løsningerne, hvor der skabes større ejerskab og engagement i forhold til den omfavnende proces for implementering af digitale velfærdsteknologier i den kommunale sektor. At styrke de samskabende og brobyggende kompetencer i den offentlige sektor, understreger Klausen (2020) som afgørende for udvikling af de rette digitaliseringsinitiativer. Særligt kommuner med traditionelle, hierarkiske strukturer kan have gavn af en brobygger-enhed, der styrker forbindelsen mellem udvikling og praksis. De tidligere nævnte spændinger bør ligeledes tages i betragtning af de kommuner, der ønsker at etablere lignende brobygger-enheder som TDV, da spændingerne kan have betydning for enhedens praksis og dens evne til at realisere digitale løsninger.

Specialet finder dermed frem til, at det er nødvendigt at gentænke organisering af enheder i den kommunale sektor med henblik på at understøtte digitaliseringsinitiativer. At flytte organisering tættere på praksis, understøttes ligeledes af eksisterende forskning inden for feltet (Ballegaard et al., 2025; Klausen, 2020). Yderligere understreger specialet vigtigheden af at forholde sig reflektivt til de eventuelle spændinger, som kan opstå i brobygger-enheder i den kommunale sektor, for at fremme deres potentiale.

7.4 Metodisk refleksion

Det følgende afsnit har til formål at belyse specialegruppens refleksioner over de metodiske valg og deres implikationer for udførelsen, for derigennem at skabe gennemsigtighed om de begrænsninger, der har præget specialet.

I specialet har gruppen anlagt sig en overvejende teori-drevet tilgang, idet dynamiske kapabiliteter og boundary spanning har været styrende gennem dataindsamlingen og -behandlingen. Omvendt kan det reflekteres over, hvad en udelukkende induktiv tilgang til empirien ville have bidraget til. Med denne tilgang vil specialegruppen i kodningsprocessen

kunne forholde sig helt åbent og undersøgende overfor empirien. En udelukkende induktiv tilgang kunne resultere i andre fund eller uventede temaer, som potentielt ikke blev opdaget, idet empirien først blev fortolket ud fra prædefinerede teoretiske koder. Ligeledes ville en induktiv tilgang også have medført begrænsninger. Uden en teoretisk ramme opstår der risiko for at mangle præcision og mulighed for at relatere sine resultater til eksisterende forskning. Derfor vurderer specialegruppen, at den overvejende teoristyrede tilgang til kodningen har muliggjort en begrebsnær karakterisering af TDV som brobygger-enhed, mens der stadig har været plads til nye opdagelser undervejs, qua undersøgelsens abduktive metodologi.

Ydermere kan det på den ene side reflekteres over, om data fra det selvudfyldte spørgeskema til chefer, ledere og assisterende ledere i Voksensocialafdelingen, kunne være anvendt mere aktivt i analysen. På den anden side er dette ikke specialets primære fokus, hvorfor spørgeskemaundersøgelsen udelukkende har fungeret som underbyggende til interviewene. Interviews med medarbejdere fra tilbud og centre kunne bidrage med et nyt indblik i, hvordan TDV som brobygger-enhed opleves ud fra et medarbejderperspektiv, der både arbejder tæt med borgerne, og kan få gavn af de løsninger, som TDV udvikler. Specialegruppen vurderer, at det ville have medført et overordnet indblik i TDV's funktion, idet det er begrænset, hvor meget påvirkning TDV har haft, da ingen løsninger er fuldt implementeret endnu. Derfor har medarbejdere i driften primært haft oplevelser med TDV i forbindelse med teamets behovsaftækning, hvorfor deres inddragelse på nuværende tidspunkt ikke bidrager med flere indsigter end den eksisterende empiri.

Afslutningsvis må det understreges, at specialets resultater påvirkes af undersøgelsesdesignet, hvor det kunne være relevant at foretage en videre undersøgelse af TDV gennem et longitudinelt design. Det ville indebære at følge brobygger-enheden over en længere periode, da teamet er i deres formative fase, og derfor kun har gennemført et begrænset antal projekter. Omvendt ved at undersøge enheden i sin formative fase, tillader det at indfange spændinger, der påvirker den. Det giver et indblik i, hvilke rammer der er behov for, for at fremme brobygger-enheders etablering i en kommunal kontekst.

7.5 Fremtidig forskning

På baggrund af specialets resultater og begrænsninger vil det følgende afsnit præsentere mulige retninger for fremtidig forskning.

Specialet tager afsæt i den kommunale sektor og fokuserer specifikt på at analysere TDV, som brobygger-enhed i Aalborg Kommunes forvaltning, Job og Velfærd. Resultaterne er dermed specifikke til deres kontekst, hvilket begrænser generaliserbarheden. Derfor er der behov for flere studier, der kan udforske samspillet mellem boundary spannings-roller og dynamiske kapabiliteter i andre brobyggende-enheder i danske kommuner. Ved hjælp af disse, vil det være muligt at undersøge, hvorvidt de samme fem boundary spannings-roller er fremtrædende. Yderligere bør det i samme forbindelse undersøges om specialets tre identificerede spændinger (jf. Afsnit 5.2), kan genfindes, bekræftes, udfoldes yderligere på tværs af den danske kommunale kontekst; eller må anses som værende specifikke for TDV. Når flere studier findes omkring forskningsfeltet, kunne det derefter være relevant at udføre studier med komparativ tilgang.

Samtidig er der behov for fremtidige studier for at undersøge, hvorvidt specialets identificerede spændinger fremtræder ved etablering af brobygger-enheder i andre kommunale kontekster. Yderligere findes det relevant at foretage en yderligere analyse af, hvilken effekt specialets mitigerende tiltag ville have på TDV's identificerede spændinger i Job og Velfærdsforvaltningen.

Kapitel 8 - Konklusion

Dette afsnit udgør specialets konklusion, hvor dets fund vil blive præsenteret. I afsnittet besvares følgende problemformulering:

Hvordan kan Team Digital Velfærds rolle som boundary spanning-enhed karakteriseres, og hvilke spændinger opstår i forbindelse med denne nye organiseringsform for digitalisering i organisationen?

TDV har til formål at være bindeled mellem strategisk udvikling og praksis; således at digitalisering drives tættere på den daglige drift i mål om implementering af digitale løsninger, der stemmer overens med de reelle behov ud i organisationen. I specialet identificeres fem forskellige boundary spannings-roller, som er med til at definere TDV, da disse understøtter teamets evner til at agere som en brobygger-enhed. Dette gøres ved at danne netværk internt og eksternt gennem *relationsbygger-rolle* samt syntetisere viden og løsninger blandt teammedlemmerne i *vidensdeler-rolle*. Derudover forudsætter boundary spannings-rollerne *meningsfortolker*, *vidensomsætter* og *forandringsagenten*, at der kan opbygges dynamiske kapabiliteter i forvaltningen, hvilket skaber muligheder for, at forvaltningen er mere tilpasningsdygtige og omstillingsparate. Det fremtræder ved, at brobygger-enheden i deres virke fremmer driftsnær innovation og læring gennem de dynamiske faser i *sense*, *seize* og *transform* og dertil følgende bevægelsesfaser, som sikrer kvalitet og læring. TDV's arbejde med at fremme digital innovation i forvaltningen understøttes af tilstedeværelsen af psykologisk tryghed, hvilket muliggør teamet at agere eksperimenterende.

Yderligere blev der i specialet identificeret tre spændinger, der er begrænsende for brobygger-enheden, TDV. Den første knytter sig til spændingen mellem at fremme tilpasningsdygtighed med dynamiske kapabiliteter og den bureaukratiske rammebetingelse, som forvaltningen er indlejret i, der forsinker hurtig omstilling. Den anden spænding omhandler, at der med etableringen af brobygger-enheden er afsat ressourcer til innovation, samtidig med at der ikke er afsat ressourcer til drift, hvilket skaber en ubalance i forholdet, og der risikeres, at løsninger ikke har varig effekt. Den tredje spænding vedrører, at brobygger-enheden etablerer læring i organisationen, men samtidig mangler tekniske kompetencer og faglig indsigt i IT-infrastrukturen i forvaltningen. Det skaber en spænding mellem innovation og teknisk realiserbarhed, hvor der risikeres at anvendes ressourcer på løsninger, der sent i projektet viser sig ikke at være realiserbare.

Opsummerende kan specialet konkludere, at TDV på trods af spændinger forankret i den kommunale kontekst, stadig i høj grad formår at understøtte en dynamisk tilgang til offentlig innovation. Tilgangen udfoldes gennem de fem boundary spannings-roller, dog udfordrer spændingerne fremdriften af de digitale løsninger. Specialet bidrager yderligere med tre mitigerende tiltag, som forventes at mildne de tre spændinger. Ydermere bidrager specialet med en videreudvikling af forskningsfeltet inden for teorierne, dynamiske kapabiliteter og boundary spanning, idet de to teoretiske perspektiver sammensættes og anvendes i en kommunal kontekst internt i organisationen, der ikke tidligere er forsket i.

Kapitel 9 - Litteraturliste

- Agger Nielsen, J., Elmholdt, K., & Strange Noesgaard, M. (2020). Ledelse af digital transformation: Erfaringer fra et kommunalt digitaliseringsinitiativ. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 35(6), (s. 423–442).
<https://doi.org/10.22439/sis.v35i6.6110>
- Ballegaard, S. A., Bjørnholt, B., Scheller, V. K., Kass, E. D., Petersen, N. B. G., Madsen, A., & Danmark, S. P. (2025). Kommuner i digital forandring: En vidensafdækning. VIVE.
- Brinkmann, S., Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2015). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: en introduktion. I Brinkmann, S., Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (red.), *Kvalitative metoder: en grundbog*. 3. udgave. (s. 44 - 50). Hans Reitzels Forlag.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods*. 5. udgave. Oxford University Press.
- Bryman, A., Foster, L., Sloan, L., & Clark, T. (2021). *Bryman's Social Research Methods*. 6. udgave. Oxford University Press. [Kap 7 (s. 139-162); Kap 8 (s. 164-189); Kap 10 (s. 210-233); Kap 11 (s. 234-253)].
- Digitaliseringsstyrelsen, (2022). Digitalisering der løfter samfundet - Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2022-2025.
- Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (red.), *Kvalitative metoder: en grundbog* 3. udgave. (s. 463–487). Hans Reitzels Forlag.
- Frennert, S. (2019). Lost in digitalization? Municipality employment of welfare technologies. *Disability and Rehabilitation: Assistive Technology*, 14(6), (s. 635–642).
<https://doi.org/10.1080/17483107.2018.1496362>
- Gassmann, O., & Von Zedtwitz, M. (1998). Organization of industrial R&D on a global scale. *R&D Management*, 28(3), (s. 147-161).

- Halkier, B. (2015). Fokusgrupper. I Brinkmann, S., Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (red.), Kvalitative metoder: en grundbog. 3. udgave. (s. 44 - 50). Hans Reitzels Forlag.
- Haugvalstad, H. E., & Holmen, A. K. T. (2022). Legitimitetskløft i kommunale styringsnettverk: Variasjoner i intern legitimitet mellom strategisk og operativt nivå. Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift, 38(1), (s. 4–20). <https://doi.org/10.18261/nst.38.1.1>
- Hjelholt, M., & Schou, J. (2019). Digitalisering af den danske offentlige sektor: hvor er vi på vej hen? Økonomi og Politik, 92(2).
- Højberg, H. (2013). Hermeneutik. I Fuglsang, L., Olsen, P., B., & Rasborg, K. (red.), Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer. 3. udgave. Samfundslitteratur. Kapitel 9 (s. 289-322).
- KL, (2021). Digitale svar på fremtidens udfordringer - Kommunernes digitaliseringsprogram 2021-2025.
- Klausen, K. K. (2020). Strategisk ledelse – det lange seje træk. I Medarbejder- og Kompetencestyrelsen (red.), Statslig topledelse anno 2020: Rammevilkår, udfordringer og kompetencebehov (s. 99–112). Medarbejder- og Kompetencestyrelsen.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). Interview – Det kvalitative forskningsinterview. 3. udgave. Hans Reitzels Forlag.
- Luftman (2004). Managing the Information Technology Resources. Kapitel. 7; An introduction to Emerging Technology.
- Meerkerk, I. van & Edelenbos, J. (2018). Boundary spanners in public management and governance : an interdisciplinary assessment. Edward Elgar Pub., Inc., (s. 1-16; 64-92).
- Niehaves, Bjoern and Henser, Jörn, "Boundary Spanning Practices in BPM: A Dynamic

- Capability Perspective" (2011). AMCIS 2011 Proceedings - All Submissions. Paper 230. http://aisel.aisnet.org/amcis2011_submissions/230
- Pedersen, N. J. M, Mortensen, P. B. & Skytte, R. (2025). Decentralisering til kommuner - Den danske case. VIVE
- Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, 15(2), (s. 209-245). <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.708358>
- Rasborg, K. (2013). Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi. I Fuglsang, L., Olsen, P., B., & Rasborg, K. (red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer*. 3. udgave. Samfundslitteratur. Kapitel 9 (s. 403-437).
- Reineke, P., Katila, R., & Eisenhardt, K. M. (2025). Decentralization in organizations: A revolution or a mirage? *Academy of Management Annals*, 19(1), (s. 298–342). <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0206>
- Schwartz-Shea, P. & Yanow, D. (2012). *Interpretive research design. Concepts and processes*. New York (NJ): Routledge. (s. 15-43).
- Steininger, D. M., Mikalef, P., Pateli, A., & Ortiz-de-Guinea, A. (2022). Dynamic capabilities in information systems research: A critical review, synthesis of current knowledge, and recommendations for future research. *Journal of the Association for Information Systems*, 23(2), (s. 447-490). <https://doi.org/10.17705/1jais.00736>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), (s. 1319-1350). <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), (s. 509-533). [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Tsertsidis, A. (2021). Challenges in the provision of digital technologies to elderly with dementia to support ageing in place: A case study of a Swedish municipality. *Disability & Rehabilitation: Assistive Technology*, 16(7), (s. 758–768). <https://doi.org/10.1080/17483107.2019.1710774>
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. *Academy of Management Journal*, 24(2), (s. 289–305). <https://doi.org/10.5465/255842>
- Williams, P. (2002). The Competent Boundary Spanner. *Public Administration* (London), 80(1), (s. 103–124). <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>
- Williams, P., Williams, P. (Paul M.), & Williams, P. (2012). Collaboration in public policy and practice : perspectives on boundary spanners. Policy Press. (s. 23 - 61).
- Aalborg Kommune. (2025). Job og Velfærd. Aalborg.dk. (Besøgt 2025, 22. feb.). <https://www.aalborg.dk/om-kommunen/organisation/job-og-velfaerd>