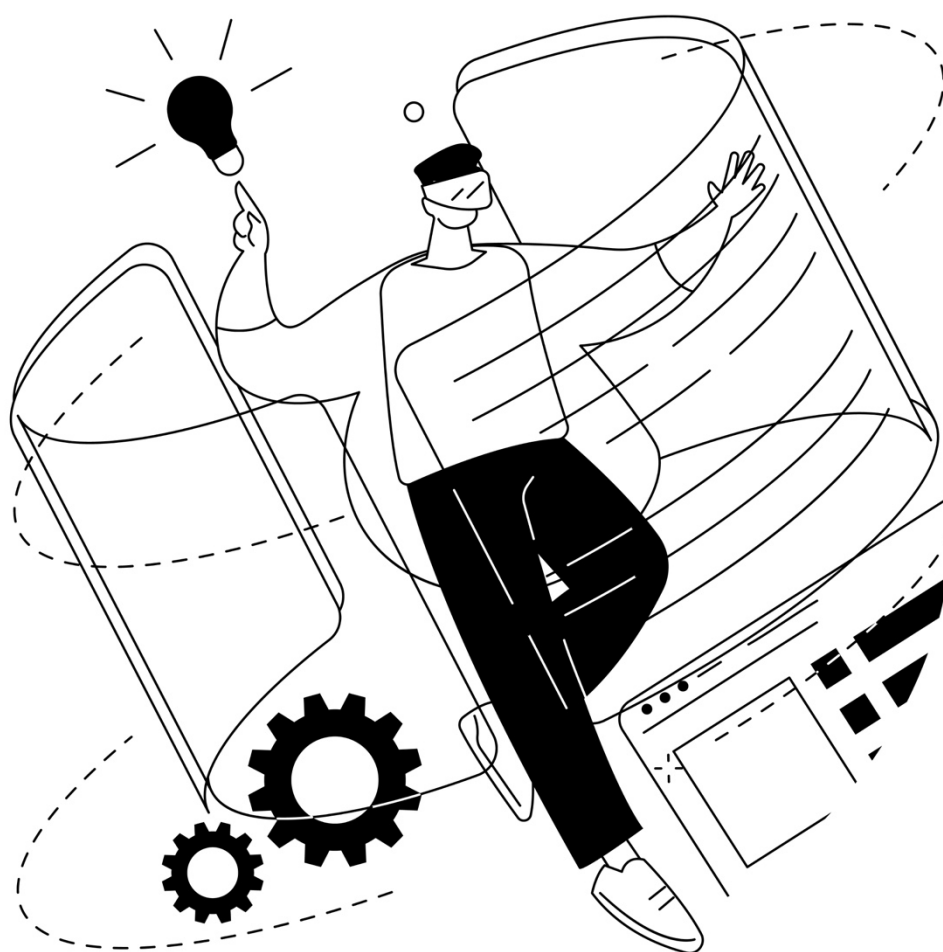


Organisationers forberedelse til den Digitale Transformation

Et speciale fra et medarbejderperspektiv



Af Christina H. P. Christensen

20195717 | PAS Kandidat i Ledelse og Forvaltning | Speciale rapport

Abstract

Digital transformations can be a critical element in organizations life cycles. Existing literature predominantly theorizes digital transformation as something needed for the organization's survival, but how to implement a digital transformations continue to be an unsolved question. Often failing digital transformations are connected to insufficient leadership, a lack in mobilization of the right employees or that the digital transformations complexity is underestimated. Earlier work has viewed technology as an exogenous force or placed the technology as a isolated entity and has therefore not been able to see it as an integrated part of the everyday life. In this article I will address this topic of digital transformations through a qualitative comparative study from an employee's perspectives. The article defines digital transformations as organizational change that develops and is implemented in a symbiosis of technology and humans. I therefore take a standpoint within the sociomateriality where technology and humans are seen as constitutively entangled. I will investigate the digital transformation from a duality of the social constructivism and Materialism where human behaviour is understood within the framework of a physical environment. Drawing on the employee's prior experiences with digital transformations I propose that a digital transformation needs to be wanted by the employees. I therefore want to discover initiatives which can help employees being motivated for the implementation. In studying this phenomenon, I build on a theoretical model from Barley in which he suggests examining the employee's work practices from a relational and non-relational perspective. In these practices the employee's role relationships are seen as performed in a physical environment where interactions with its employer and coworkers are performed. Crevanis earlier work which highlights the importance of viewing leadership interactions from a process perspective where these are viewed as a continuously unfolding movements of social engagement. This means that the actor is removed from the equation. I use Parasuramans technology to tie Barley and Crevanis theoretical work together, by using behavioural markers as an expression for the employee's willingness or motivation for the digital transformation.

Evidence for practice

- A clear understanding of the purpose for the digital transformation has a positive influence on the employees.
- Clearing the non-relational and relational practises helps prepare the employees and the decisionmaker on how to adapt and relocate resources helping the employees in the transformation.
- A relationship between decisionmakers and employees which build on trust helps the communication between the two parties and it increases employee willingness to implement a digital transformation

Indholdsfortegnelse

ABSTRACT	2
1. INDLEDNING.....	5
1.1 PROBLEMFORMULERING:	7
2. GENNEMGANG AF UDVALGT VIDENSKABELIG LITTERATUR.....	7
2.1 HVAD ER DE DIGITALE TRANSFORMATIONER?.....	7
2.2 HVORFOR FEJLER DE DIGITALE TRANSFORMATIONER?	9
2.3 FORSKELLIGE ÆRA GENNEM TIDEN.....	9
2.4 SOCIOMATERIALITY.....	11
2.5 TEKNOLOGISKE FRAMES.	13
2.6 SPECIALETS BIDRAG.	15
3. ANVENDT TEORI.....	16
3.1 LEDELSESAKTØRES ROLLE I FORANDRINGER.....	16
3.1.1 Praktiske antagelser.....	17
3.1.2 Teoretisk applikation.....	17
3.2 PRAKSISSERS PÅVIRKNING AF DIGITALE TRANSFORMATIONER.	18
3.2.1 Forskellige rollefaktorer.	19
3.2.2 Teoretisk applikation.....	21
3.3 TECHNOLOGY READINESS.....	22
3.3.1 De fire begreber.	23
3.3.2 Teoretisk applikation.....	24
3.4 OPSAMLING.	24
4. METODE.	26
4.1 FORSKNINGSDESIGN.	26
4.2 EMPIRISK INDSAMLING.....	27
4.2.1 Udvælgelse af interviewpersoner.....	28
4.2.2 Bias.	30
4.3 OPERATIONALISERING.	31
4.3.1 Interviewguide	32
4.3.2 Kodning	33
4.4 FORMIDLING OG GENERALISERBARHED	35
5. ANALYSE	38
5.1 ANALYSESTRATEGI.....	38
5.2 PRÆSENTATION AF INTERVIEWPERSONER	39
5.2.1 Oversigt over interviewpersoner	39

5.3 INTERVIEWPERSONERNE FORTÆLLER	41
5.3.1 <i>Martin</i>	41
5.3.2 <i>Sandra</i>	44
5.3.3 <i>Ib</i>	47
5.3.4 <i>Else</i>	49
5.3.5 <i>Carsten</i>	52
5.3.6 <i>Marie</i>	56
5.3.7 <i>Morten</i>	60
5.4 SAMMENLIGNING AF FORBEREDELSE	63
5.4.1 <i>Forberedte</i>	66
5.4.2 <i>Ikke forberedte</i>	68
6. KONKLUSION	71
7. LITTERATURLISTE	74
8. BILAG – AKSEKODNING	76
8.1 MARTIN	76
8.2 SANDRA	80
8.3 IB	87
8. 4 ELSE	91
8.5 CARSTEN	98
8.6 MARIE	104
8.7 MORTEN	112
8.8 INTERVIEWGUIDE	116

1. Indledning.

Digitale transformationer er ikke længere et nyt fænomen når der bliver set ind i virksomhedernes udvikling. Digitale transformationer er beskrevet som værende organisatoriske ændringer, som er igangsat eller formet af digitale teknologier (Nielsen, Elmholdt, & Noesgaard, 2020, s. 424). En undersøgelse fra Boston Consulting Group (BCG), viser at 80% af virksomheder – på et globalt plan, har et ønske om at accelererer deres digitale transformationer (Forth, Laubier, Reichert, & Chakraborty, 2020, s. 1). Argumentet her er at digitale ledere kan opnå en fortjeneste på 1.8 gange, i forhold til den almene leder, samt fordoble væksten af virksomheden. På trods af denne store tilslutning og opfordring til digitale transformationer og digital udvikling, viser samme undersøgelse at 70% af digitale transformationer fejler (Ibid). Begrebet er fremkommet af den private sektor, men gør sig nu ligeledes relevant i den offentlige sektor (Nielsen, Elmholdt, & Noesgaard, s. 424). Dette er grundet lighederne i de drastiske organisatoriske ændringer, som er drevet af eller formet af de digitale teknologier. Dette har ikke kun en berøringsflade med få virksomheder, men vi ser ind i en digitale æra, hvor virksomheder og organisationer i højere grad effektivisere, udvikler og forandres gennem digitalisering (Schou & Hjelholt, 2019).

Spørgsmålet om hvorfor de digitale transformationer fejler, er blevet undersøgt af flere omgange i videnskabelige undersøgelser og gennem aktørers praktiske erfaringer og refleksioner, hvilket har givet anledninger til flere svar. Eksempler på dette kan være uklare mål, manglende ansvarspåtagelse, at projektets væsentlighed ikke er tydelig fremsat eller dårlig respons på forandringer, altså modstand i implementeringen af transformationer (Arentsen, 2020; Tillisch, 2013). Dertil beskrives der at man ofte undervurderer kompleksiteten af disse transformationer og derfor ikke har alle relevante aktører involveret (Ibid). Disse påstande er ligeledes nævnt af McKinsey, som er et førende konsulenthus indenfor virksomhedsstrategi. Her har Harry Robinson, som er senior partner, udtalt i et interview at CEO's ofte ikke aktiverer eller besidder kompetencerne til at drive transformationen (Robinson, 2019). Hertil nævnes at lederen ikke fremsætter væsentligheden af projektet hos teamet, hvilket fører til manglende investering og energi fra medarbejderne (Robinson, 2019). Konsekvenserne heraf kan være af væsentlig karakter og kan have forskellige indvirkninger på den videre drift. Det er givet at fejlede digitale transformationer har en negativ indflydelse på anvendelsen af det forsøgte implementerede værktøj, samt virksomhedens medarbejdere og deres videre daglige arbejde. Den digitale transformation har, som nævnt, afgørende rolle i organisatoriske ændringer. Derfor vil den

daglige drift af virksomheden ikke kunnet gå upåvirket hen, hvis den digitale transformation ikke implementeres med et positivt udfald. Derudover kan konsekvenserne være et massivt ressourcespild, digitaliseringen vil til stadighed være en del af organisationen, men ikke fuldt anvendeligt og at den mislykkede digitale transformation kan manifestere sig, som en grundærgrelse hos lederen og medarbejderne. Denne historik ville kunne hjemsøge virksomheden ved nye initiativer og skabe en ond spiral af mislykkedes implementeringer (Jensen, 2023). Ydermere kan fejllende implementering af digitale transformationer, have en negativ konsekvens for virksomhedernes faktiske aktie værdier (Zor, 2024). Et begreb kaldet 'digitwashing' er her blevet relevant. Digitwashing beskriver påvirkningen af en situation hvor en direktør fremsætter en ambitiøs strategi, som indebærer nogle forskellige digitaliseringsinitiativer, men ikke formår at implementerer disse succesfuldt. Her vil derfor ikke være overensstemmelse mellem direktørens strategiske fortællinger og det faktiske output i driften (Zor, 2024, s. 24).

Digitale transformationer er en stigende tendens, som udvikler sig i takt med den teknologien. Med de ovennævnte mulige konsekvenser er det derfor ikke kun et fænomen, der påvirker nogle udvalgte få, men en organisatorisk ændring, der kan påvirke samtlige medlemmer af organisationen og hvem disse interagerer med, eksempelvis kunder eller borgere. I takt med forskeres stigende opmærksomhed på digitale transformationer, er der blevet udført en række studier, som forsøger at afklarer, hvorfor der ikke er større succes med implementeringen af digitale transformationer. Jeg vil derfor forsøge, først at træde et skridt tilbage fra de mange forskellige mulige grunde til hvorfor disse fejler og forsøge at se på selve fænomenet 'digital transformation'. Hvad ved vi om de digitale transformationer?

Hvis vi tager afsæt i en større undersøgelse omhandlende digitale transformationer, hvor samme organisatoriske ændring blev foretaget og samme teknologi blev implementeret i tre sammenlignelige miljøer. Her fandt man ud af at selvom selve strategien og forholdene den digitale transformation blev implementeret i, var ens, fik man tre yderst forskellige outputs (Jensen, 2023). Her forekommer en analogi, som sammenligner digitale transformationer med studiet af virusinfektioner. Med det menes der at på trods af samme virusinfektion, er modtagerens symptomer ikke altid ensformige. Man kan blive inficeret med samme type influenza, men hvert individ udviser forskellige symptomer, hvorfor man ikke kan vide på forhånd hvordan individerne reagerer og lægge en behandlingsplan for at imødekomme symptomerne. Dette betyder altså, at man i en digital transformation vil få

medarbejdere som reagerer forskelligt, og har forskellige behov, hvorfor kan ikke på forhånd kan planlægge hvordan disse imødekommes og mindskes. På baggrund af år rækker med forskning om hvordan man udarbejder strategier og implementeringer, som mindsker fejlraten, viser undersøgelsen som er fremsat tidligere at en markant del af transformationerne fejler. Hvis analogien om virusinfektionen følges, kan dette muligvis skyldes at forskningen mangler og finde ud af hvad man gør, når man ikke kan give en bestemt behandling og modtage et forventet output herfra. Man kan som organisation ikke forudsige de mulige symptomer og lægge en behandlingsplan herefter. Jeg mener derfor at vi bør følge en forståelse af at digitale transformationer er uforudsigelige og for at kunne arbejde med et sådant fænomen er jeg kommet frem til følgende problemformulering:

1.1 Problemformulering:

Hvordan kan medarbejdere motiveres til en ønsket digital transformation, gennem ledelsesmæssige initiativer?

Betydningen af problemformuleringen vil jeg udfolde i afsnittet om specialets bidrag. For at du som læser kan få en forståelse af de forskellige ords betydninger, er det yderst vigtigt at forstå vejen dertil. Derfor vil jeg først gennemgå den tidligere litteratur, som har været bidragende hertil og som vil være grundlaget for min teoretiske udvælgelse.

2. Gennemgang af udvalgt videnskabelig litteratur.

Følgende afsnit har, som nævnt, til formål at afdække hvordan tidligere forskning har undersøgt fænomenerne omkring digitale transformationer. Specialets problemformulering udspringer fra egne observationer og gennemgående læsning af feltet, omhandlende digitale teknologiers indvirken og anvendelse i organisationer. Jeg mener at væsentligheden af denne problemformulering, bedst fremstilles gennem en præsentation af udvalgte tekster, som har bidraget til mine udringer, hvoraf problemformuleringen er fremkommet. Derfor har jeg kortfattet disse herunder

2.1 Hvad er de digitale transformationer?

For at forstå de potentielle fejl, som kan opstå ved implementeringen af digitale transformationer, er det af vigtigt at kunne forstå begrebet 'digital transformation' i sin helhed. Samt dertil at have en fælles konsensus om hvordan digitale transformationer udspiller sig i organisatoriske konstellationer.

Som indledningen her antyder, er der en række forskellige definitioner af hvordan digitale transformationer udspiller sig. Reis et al. har skrevet en artikel, hvor en gennemgang af en række forskellige artikler, udgivet omkring digitale transformationer fremsættes. De konstaterer at der siden 2015 er sket en markant stigning i publiceringerne omhandlende digitale transformationer, hvilket indikerer hvornår begrebet har fået sit faktiske indtog i litteraturen (Reis, Amorim, Melão, & Matos, 2018, s. 416). De konkluderer ligeledes den række differentiering, som opstår i brugen af begrebet 'digitale transformationer'. På baggrund af flere gennemgange og fremstillinger af andres afgrænsninger, bliver der forsøgt fremsagt en ny definition (Ibid, s. 417). Definitionen lyder: "*Digital transformation as the use of new digital technologies that enables major business Improvements and influences all aspects of customers' life*" (Ibid, s. 418). Jeg har valgt ikke at følge denne definition af begrebet, da jeg ser den digitale transformation, som influerende internt, så vel som eksternt i organisationen. Der er i ovennævnte definition et rum hvor den digitale transformation berører kundens livscyklus, hvilket jeg anerkender at den digitale transformation vil - i et givet omfang, men ikke i en så væsentlig grad at dette bør være hovedfokusset. Der er derfor ikke megen fokus på interne effekter af den digitale transformation. Et andet studie, som har foretaget et review over tidligere litteratur har defineret digitale transformationer som værende "organizational change that is triggered and shaped by the widespread diffusion of digital technologies" (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Marante, 2020). Denne beskrivelse af digitale transformationer har jeg valgt delvist at tilslutte mig, da den ikke sætter nogen begrænsning i hvilke aktører og processer, som kan have en indflydelse på den digitale transformation. Jeg vil derfor kunne forholde mig til hvert enkelt influerende element såsom strategier, implementering og aktører omkring den enkelte digitale transformation. Jeg vælger dog at tage afstand for begrebet "triggered and shaped by (...)" da jeg mener at dette ikke er retvisende for udviklingen af digitale teknologier. Jeg ser gerne at teknologier og mennesker udvikler sig i samspil med hinanden. Teknologier er sjældent færdigudviklet og bliver ofte udvidet med diverse opdateringer. Jeg vil her argumentere for at brugere af teknologier delvist herigennem har mulighed for at påvirke hvordan teknologien udvikles og udvides. Derfor mener jeg at en retvisende definition for digitale transformationer er følgende: "Organisatoriske forandringer, som udvikles og implementeres i et samspil af teknologi og medarbejdere". Med denne definition begrænses jeg ikke til interne eller eksterne processer, samt åbner muligheden for at undersøge hvordan udviklingen af organisatoriske praksisser skabes i et samspil af teknologien, hvordan denne anvendes og videre udvikles af medarbejderne.

2.2 Hvorfor fejler de digitale transformationer?

Spørgsmålet hvorfor de digitale transformationer fejler, er blevet undersøgt af flere omgange af videnskabelige undersøgelser og gennem aktørernes praktiske erfaringer og reflekteringer, hvilket derfor ligeledes har givet anledninger til flere svar. Flere konsulenthuse har beskrevet forskellige fejl organisationerne kan begå eller møde før eller under implementeringen. Eksempelvis kan disse være, som nævnt i indledningen, uklare mål, manglende ansvars påtagelse, at projektets væsentlighed ikke er tydelig fremsat eller dårlig respons på forandringer, altså modstand i implementeringen af transformationer. Dertil beskriver de at man ofte undervurderer kompleksiteten af disse transformationer og derfor ikke har alle relevante aktører involveret (Arentsen, 2020; Tillisch, 2013). Disse påstande er ligeledes nævnt af konsulenthuset McKinsey. Her har Harry Robinson, som er senior partner, udtalt i et interview at CEO's ofte ikke aktiverer eller besidder kompetencerne til at drive transformationen (Robinson, 2019). Hertil nævnes at lederen ikke fremsætter væsentligheden af projektet hos teamet, hvilket fører til manglende investering og energi fra medarbejderne (Ibid). Disse problematikker fremhæver manglende ledelsesansvar og aktivering af medarbejdere. McKinsey skriver ydermere i samme artikel at de har fundet en tilgang ved at 'reverse engineer' fejlene, som sikrer en god digital transformation. Det betyder at en del af den praktiske litteratur har et fokus mod ledelsen i implementeringen, hvordan disse agerer under og før implementeringen. Det mener jeg kan medføre en overset bias, hvor medarbejderens forberedelse og deltagelse i den digitale transformation, overses og dermed ikke forberedes til den organisatoriske forandring, da man er fokuseret på ledelsen.

2.3 Forskellige æra gennem tiden.

Så vel som der har været og til stadighed er flere definitioner på hvad digitale transformationer er og hvorfor disse fejler, har der igennem tiden ligeledes været flere forskellige måder at undersøge, anskue og behandle teknologier i organisationer. For at understøtte relevansen af dette speciale, finder jeg det afgørende at kunne se udviklingen af den videnskabelige anskuelse om nærværende fænomen 'digitale transformationer'. Dette gør sig til særlighed gældende for videnskabelige fremgangsmåder ved undersøgelse af teknologi og organisationer i samspil eller adskilte. Som Ackoff beskriver det er antagelser centrale for alle undersøgelser (Orlikowski & Scott, 2008, s. 438). Videre beskriver han at vores antagelser er det som gør komplekse fænomener mulige at undersøge ved hjælp af social science, da disse er med til at forme hvad, hvordan og hvilke aspekter af forskningsemnerne forskeren

undersøger (Ibid). På baggrund af blandt andet dette, viser et review af Scott og Orlikowski udviklingen af ontologien og mekanismerne, mellem organisationer og teknologi, gennem forskellige æras (Ibid, s. 134). Første æra, som beskrives, henter udgivelser fra 80'erne og 90'erne (Ibid, s. 139); (Note: Disse kan have forskningsfelt fra tidligere år). I denne æra, kaldet *Discrete Entities*, behandles teknologien som en ekstern uafhængig faktor. Studier i denne æra har forskellige tilgange til undersøgelsesmetoderne, men en fælles karakter er at teknologien anses, som værende en uafhængig eller moderat variabel for organisationen (Ibid, s. 444). Når teknologien anses som værende en uafhængig eller moderat variabel for organisationerne, er der blevet fundet en række modsigende fund. Dertil er den første nævnte æra af ældre dato og har derfor ikke undersøgt teknologien, som den fremstår og anvendes til dato (Ibid, s. 440). Næste forsknings æra tager henvisninger fra slutningen af 90'erne og til midten af 00'erne. Forfatterne kalder denne æra fra *Mutually Dependent Ensembles*. Her er teknologien ikke længere en begrænset eller uafhængig variabel, men en del af en større kompleks proces, hvorigennem organisationer er bygget (Orlikowski & Scott, s. 446). Der er her en processuel forståelse af at teknologien og mennesker udvikles og interagerer over tid. Barley argumenterer for at forskere har misforstået teknologien, som enten et fysisk eller socialt produkt (Ibid, s. 451). Dette har ført til en enten teknologisk eller social determinisme, hvor enten materielle eller kulturelle faktorer har været afgørende for, det der her menes at være, en forudsigende for teknologiens effekter (Ibid). Zammuto beskriver hvordan problematikken her kan være fokuset på institutionalismen og ressource afhængigheds teorier, hvilket har skabt en manglende forståelse for de relationelle ændringer mellem organisation og teknologi. Specifikt på hvordan IT spiller en større rolle i blandt andet koordinering og aktivitetsstyring (Ibid, s. 452). Der er hertil en svær grænse, hvor forskere kan have svært ved at definere hvor teknologien stopper og organisationen starter - vice versa. Barley foreslår derfor at man fokuserede forskningen på hvad han kaldte for *interpretive materialism*, hvor man bør have fokus på hvordan teknologi er konstrueret og rekonstrueret, samt hvordan sociale konstruktioner er formet af teknologiens fysiske funktionaliteter (Ibid). Ligeledes mener Roberts og Grabowski at teknologien skal anses som værende både som en fysisk konstruktion og en proces.

Scott og Orlikowski mener herefter at disse to forskningsstrømme har medført en række oversete faktorer og problematikker. Først mener de at teknologien udelukkende undersøges ved specifikke begivenheder eller når en række specifikke processer fremstår (Orlikowski & Scott, 2008, s. 454). Teknologien er derfor kun relevant ved specifikke begivenheder, hvor forfatterne mener at

teknologien altid fremstår i en række praksisser og dermed ikke kan begrænses til specifikke begivenheder. Derefter fremsætter de problematikken omhandlende samspillet mellem teknologi og mennesker som værende afhængig af en praksis (Ibid). De foreslår at man adskiller det praksis orienterede og studerer mennesker og teknologi i samhørighed, da man ellers har en antagelse om at teknologi og mennesker var to separate enheder fra start. Fra dette standpunkt foreslår Scott og Orlikowski en tredje æra for forskningen af teknologi og organisationer (Ibid, s. 455). Denne kaldet sociomateriality. Her går skiftet fra at være på hvordan teknologi influerer de daglige aktiviteter vi gennemgår, til at være hvordan teknologien er en gennemsyret relation i vores hverdag, hvor vi ikke længere kan se dette som et værktøj, men som en del af vores livsstil (Ibid).

2.4 Sociomateriality.

Ovennævnte beskrivelse af hvordan teknologien ikke bør adskilles fra organisationer, som en ekstern eller separat enhed, har nu forklaret os hvordan teknologien bør indgå i en social samhørighed når denne undersøges. Dette standpunkt hvor teknologien er en flydende del af vores hverdag, påtager jeg mig i dette speciale. Det betyder at jeg dermed heller ikke ønsker at afgrænse teknologien til organisationen, men ønsker at se organisation, relationer, teknologi og ledelse i et samspil. For at kunne udføre en meningsfulde analyse, ud fra min beskrevne problemformulering, vil jeg derfor nu gennemgå hvordan og hvorfor sociomateriality er blevet relevant i management research. Orlikowski har klarlagt fire overordnede positioner, som antager teknologien fra forskellige perspektiver (Orlikowski, 2010, s. 127). Første antagelse kaldet *Absent presence* anerkender ikke teknologien og medfører den derfor ikke i sine studier, grundet irrelevansen eller manglende synlighed af teknologien. Hvorfor der ikke uddybes videre på denne tilgang. Anden tilgang er *Exogenous force*, som har påtaget sig en mere positivistisk tilgang, hvor forsøget har været at generaliserer tendenser ud fra statistisk empiri (Ibid, s. 129-130). Her er teknologien anset som værende en eksogen, autonom aktør i organisatoriske ændringer. Der er her en tendens til en overbevisning om at teknologien er forudsigelig i forhold til hvordan denne kan influere, blandt andet, organisationens ændringer, strukturer og rutiner. Videnskaben har i denne tilgang set teknologi som hardware – altså fysiske genstande, som ikke inkluderer eksempelvis online chatrum, forskellige computerprogrammer eller måden hvorpå der kan kommunikeres online. Teknologi er derfor i dette tilfælde et fysisk stykke maskineri, hvilket hænger sammen med denne positions tidsalder, som var i 60'erne og 70'erne (Ibid). En fremhævet definition på teknologi er fremsat af Blau et al. Som værende "*the substitution of*

equipment for human labor”, hvilket skaber en forståelighed ud fra datidens teknologiske udvikling, hvor software ikke var ligeså fremtrædende som hardware teknologier. Som en modspiller til Exogenous force, opstod et perspektiv, hvor teknologien ikke længere er et eksternt selvstændigt fænomen eller noget, som kan anses for værende forudsigeligt. *Emergent process* behandler teknologien som et materielt artefakt, der er socialt defineret, produceret og derfor udelukkende relevant i samspil med mennesker (Ibid, s. 131). Denne social konstruktivistiske tilgang er stærkt fremsat i forståelsen af teknologien, ud fra et socialt, historisk og kulturelt fænomen, afhængigt af konteksterne og meningerne givet til det, i en proces logik. Det betyder at alt teknologi bliver anset i relation til konteksten denne er fremkommet af og udspilles i, hvilket bringer en væsentlig faktor, når teknologien skal analyseres – nemlig de varierende forhold teknologi fremkommer i. Som forklaret gennem de forskellige æra omhandlende undersøgelsen af teknologi i relation til organisationer, kan der her anses samme udvikling når teknologi og ledelse kobles sammen som to variabler. Disse udviklinger kommer blandt andet i takt med teknologiens udvikling eller omvendt? Uanset dette spørgsmål bliver der i dette perspektiv åbnet op for teknologien, der før har været omtalt som 'the black box'. Teknologien bliver nu undersøgt ud fra hvilke påvirkende faktorer, som har haft en indflydelse på udviklingen af den specifikke teknologi, men ligeledes hvordan denne anvendes i relationen til mennesket (Orlikowski, 2010, s. 131).

Under Covid-19's indtog blev samfund isoleret og mennesker blev hjemsendt. Samfundets økonomi kunne dog ikke gå i stå og husholdningerne blev stadig nødt til at bevare en indkomst, for at kunne få økonomien til at hænge sammen. Derfor blev man nødt til at iværksætte en række initiativer, som kunne understøtte denne nye form for isolation og begrænsning man oplevede i fysiske nærvær og problematikkerne med manglende rejse muligheder. Et af initiativerne, som virkelig fik sin fremgang her, var online og hjemme arbejdspladser, hvor online kommunikation var kanalen, der blev brugt når blandt andet møder skulle afholdes. I denne periode var der sat hastige ændringer i værks, som hurtigt kunne få virksomhedernes og organisationernes drift normaliseret – så vidt muligt. Dette er en af årsagerne til at jeg ikke synes det er nok at anse teknologien, som et materielt artefakt, der er socialt konstrueret. Teknologi blev i dette tilfælde en livsstil, hvorigennem vi udlevede vores dagligdag, vedligeholdte vores private relationer og kunne sørge for at vores børn opretholdte deres skolegang. Dette påvirkede offentlige- så vel som private organisationer. Derfor vil jeg nu præsentere det sidste perspektiv, kaldet sociomateriality eller *Entanglement in practice*. Nietzsche advarede allerede i 1900-tallet om behovet for at alvorlig gøre grammatikken, da lingvistik ville forme og afgøre vores

ontologiske realitet (Orlikowski, 2010, s. 135). Denne analogi bygger Barad videre på i argumentationen for sociomateriality, ved et opgør med objekters grænser og ejendomme, til at anse dem som værende en praksis, aktioner eller gøren, som udgør et samlet fænomen. Dette betyder helt helt lav praktisk at teknologien ikke har nogen grænser, ejendomme eller bestemte meninger, men er bundet op på en materiel-diskursiv praksis, hvor fænomener opstår (Ibid). Under Covid-19, hvor online kommunikation var i højsæde, burde man ikke forsøge at forstå dette fænomen ved antagelsen af at de teknologiske praksisser, var grundet en stærk teknologisk infrastruktur, men som en dynamisk sociomateriel konfiguration udført i praksis. Man vil her, derfor ikke anse onlineteknologierne anvendt, som værende neutrale eller deterministiske platforme, hvorigennem samarbejde og kommunikation er faciliteret, men hvordan fænomenet 'samarbejde og kommunikation' udføres gennem organisatoriske praksisser, hvor mennesker og teknologi er samlede aktører (Ibid, s. 136).

Udviklingen af teknologien stopper ikke. Nu har vi været igennem to gennemgange, som har vist en tydelig udvikling af de videnskabelige tilgange, når det handler om organisationer og ledelse. Ved at gennemlæse hvilke antagelser og perspektiver, som tidligere har været anvendt, giver dette muligheden for at perspektiverer teknologiens udvikling til de nuværende ontologier og afgøre hvorvidt disse er passende. Som Orlikowski fremsætter i ovennævnte artikel, er teknologien ikke længere en eksogen eller forudsigelse deltager i vores organisatoriske praksisser. Når fænomener som disse undersøges, er der herfor et større behov for at anse teknologien som en medspiller, som en livsstil og som en gennemgående ting i vores hverdag, der bliver anvendt og som understøtter vores daglige praksisser, hvad end dette er at skrive vores indkøbsliste, som kan gøres på dagligbutikkernes apps, eller om det er online møder med kunder på den anden side af planeten.

2.5 Teknologiske Frames.

De ovennævnte faldgruber i digitale transformationer, kan være af afgørende karakter når man vælger at implementerer nye strategier eller værktøjer. Faldgruberne nævnt ovenfor er alle fremsat af private aktører på markedet. Dykker man ned i den videnskabelige litteratur, er der ligeledes udarbejdet studier, som forklarer tilfælde af digitale transformationer og hvorfor disse mislykkedes. Tilbage i 1994 foretog Wanda Orlikowski og Debra Gash en undersøgelse af implementeringen af et nyt IT-system, ved en virksomhed kaldet Alpha (Gash, 1994, s. 181). Denne undersøgelse bredte sig over flere forskellige faggrupper i virksomheden, hvilken rummer over 90 interviews, fordelt over samtlige

hierarkiske niveauer i virksomheden (Gash, 1994, s. 182). Orlikowski og Gash har her anvendt en socio-cognitiv tilgang, hvor fokuset har været på forskellige faggruppers forståelse og antagelser, hvilket er beskrevet som 'frames'. De har tre kategorier af frames, som beskriver deltagernes forskellige antagelser om teknologier, disse beskrives som *Nature of technology*, *Technology strategy* og *technology in use* (Gash, 1994, s. 183). Disse tre kategorier er værktøjer udarbejdet til at undersøge medarbejdernes forståelse af teknologien, hvorfor virksomheden implementerer teknologien og slutteligt medarbejderens forståelse af hvordan teknologien bør anvendes i den daglige drift, samt hvilke konsekvenser brugen af teknologien har (Ibid, s. 184). Her finder de at de forskellige faggrupper har væsentlige forskelligheder i form af ledelses- og introduktionsbehov og dermed argumenterer for at dette har en væsentlig indflydelse på hvordan digitale transformationer udarbejdes strategiske og implementeres (Gash, 1994, s. 200). De mener desuden at der internt i de forskellige medarbejdergrupper forventes kongruens. Forstået således at der forventes lignende frames internt i de forskellige medarbejdergrupper, mens der forventes inkongruens på tværs af forskellige medarbejdergrupper. Det betyder at de mener alle, eksempelvis sekretærer har samme teknologiske frames, mens der forventes at disse frames ikke matcher eksempelvis ingeniører (Ibid, s. 180).

Videre forskning på dette område har senere vist at inkongruens også kan forekomme internt i medarbejdergrupperne (Young, Mathiassen, & Davidson, 2016). I en undersøgelse finder Young et al., at inkongruens ikke kun findes på tværs af medarbejdergrupper, men ligeledes internt i disse grupper. Der fremhæves dog i artiklen, at jo tættere medarbejderens frames fremstår, jo mere succes opnår implementeringen, da ledelsen her nemmere kan styre mod en fælles forandring, uden en større modstand (Ibid, s. 512). De mener desuden at de i deres undersøgelse finder en aktiv ledelses framing, som værende afgørende for at tilpasse disse implementeringer og forene medarbejdernes frames. Forventningen med nærværende rapport beskriver Young et al. Som værende et ønske om forudsigelighed og forklaring, når det kommer til implementeringen og resultatet af digitale transformationer. De mener efter følgende undersøgelse at der er fundet yderst relevant empiri, som tydeligt viser vigtigheden af den inkongruens, som kan forekomme internt i medarbejdergrupperne og hvordan disse forandrer sig undervejs i implementeringen (Ibid, s. 511).

2.6 Specialets bidrag.

Ovenstående afsnit har givet en grundviden for hvordan og hvorfor digitale transformationer er relevante. Vi ved nu at digitale transformationer har forskellige betydninger, eksterne relevante aktører har forskellige holdninger, til hvor og hvordan man bør løse problematikkerne med digitale transformationer, og hvad disse problematikker indebærer. Dermed ved vi at der har været en løbende udvikling af det videnskabelige felt og undersøgelserne af hvad teknologi er og hvordan fænomenet 'teknologi' bør anses. Både i samspil med organisationer, medarbejdere, ledelse – mennesker i det hele taget, som en livsstil, der er kulturelt gennemsyrende. Vi ved at medarbejdere anser teknologi fra forskellige antagelser og at der, selv internt, i grupperne kan være forskellige synspunkter og perceptioner om dette fænomen, som virksomhederne forsøger at implementerer i de digitale transformationer.

Følgende rapport bygger ovenpå denne eksisterende forskning af hvordan digitale transformationer er implementeret eller forsøgt implementeret. Der er endnu ikke kommet en konklusion på hvordan, hvilke eller hvor meget man bør anvende forskellige værktøjer eller strategier, på trods af det aldrende kendskab til fænomenet 'digitale transformationer' og problematikkerne hermed. Dermed vil jeg med denne rapport forsøge at grave dybere i hvad man gør, fra et ikke uniformt medarbejder perspektiv. Jeg vil forsøge at arbejde ud fra en anden forståelse af at digitale transformationer, end som beskrevet af Tine B. Jensen, hvor digitale transformationer kan sidestilles med virusinfektioner. De kan smitte alle, men alle reagerer ikke med ensformige symptomer. Så hvad gør man når 'one size dosent fit all'?

Jeg vil forsøge at arbejde ud fra en analogi, hvor jeg ønsker at den digitale transformation skal anses som en frivillig behandling, fremfor en virus. Jeg foreslår at digitale transformationer kan ses som en frivillig behandling, fremprovokeret af eksogene faktorer, altså eksempelvis den teknologiske udvikling. Den kultur virksomheder og organisationer eksisterer i, er under konstant udvikling og konkurrence, hvorfor jeg argumenterer for at 'behandlingen' skal kunne anses som værende livsvigtig for virksomhederne og ønskværdig for medarbejderne, for at virksomhedens fortsatte sundhed og konkurrencedygtighed opretholdes. Jeg vil dermed forsøge at påtage mig et standpunkt hvor jeg anser den digitale transformation som ønskværdig og ikke som en coping mekanisme, der kan udledes af virus analogien. Derfor vil jeg forsøge at klarlægge hvilke faktorer, man som implementerende part, bør undersøge og agerer på, for at motivere ens medarbejdere før implementeringsprocessen

igangsættes. Dette med formålet om at skabe et ønske blandt medarbejdergruppen om den digitale transformation, og at den pågældende teknologi stemmer overens med virksomhedens og medarbejdernes behov. Det betyder at det er et speciale, som vil forsøge at afdække en periode efter at ledelsen af virksomheden har truffet beslutningen om forandringen, men før den praktiske implementering af den pågældende teknologi. Dette vil jeg gøre ud fra ovennævnte problemformulering: Hvordan kan medarbejdere motiveres til en ønsket digital transformation, gennem ledelsesmæssige initiativer?

3. Anvendt Teori.

3.1 Ledelsesaktøres rolle i forandringer.

Undersøgelse af ledelses praksisser er studeret nærmere af L. Crevani. Crevani fremsætter et stærkt skel mellem undersøgelsen af ledelses praksisser som værende fra et procesperspektiv eller en proces ontologi. Her skal ikke invalideres andre standpunkter, men et forsøg på at fremarbejde et nyere perspektiv på ledelses praksisser og hvordan disse udspilles i organisationer (Crevani, 2015). Crevani påtager sig en proces ontologi, hvilket fremsætter ledelse som et virke, der efter hendes mening tager form efter: *'a relational view of space consistent with processual approaches'*. Med dette skal der antages at ledelse er et fænomen, som udspilles i et ikke kontinuerligt rum, i sociomaterielle relationer (Ibid, s. 84-85). Crevani mener her at der burde være en stigende tendens i den videnskabelige analysetilgang, hvor ledelse fremsættes og udvikles i sociale kontekster. Disse kontekster er under konstruktion som mennesker interagerer, hvilket producerer det organisatoriske hele – *"In meaning-making processes that set direction and engage people"* (Ibid, s. 84). Fremfor at fokusere på hvad mennesker udfører af praksisser, tager procesontologien og anser hvad ledelse gør ved organisatoriske praksisser. Det leder opmærksomheden hen til selve processen og hvordan disse processer influerer de organisatoriske aktiviteter, som konstruerer den sociale realitet (Ibid, s. 86). Med dette adskilles aktører fra konteksten disse operer i, hvorfor man kan fremsætte selve handlinger, gøren, aktiviteter, italesættelser mv. i skabelsen af de organisatoriske aktiviteter og sociale konstruktioner. Ledelse er dermed en aktivitet udført gennem interaktioner, uanset den pågældende situation eller periode (Ibid). Crevani mener dermed at forskningen bør fokusere på hvad de organisatoriske processer behøver, for at kunne forklare hvordan fænomener udspilles, gennem flydende og igangværende processer (Ibid, s. 87). Forskningen flyttes dermed fra at være aktør bundet til at anskue hvad processerne omhandler.

I disse organisatoriske processer kan positioner, så vel som problematikker fremkomme ved en spatio-temporal proces, hvor ikke kun handlinger i nutiden bør undersøges. Det er ligeledes de spatiale dimensioner hvor en igangværende udformning, af relationelle konfigurationer begrænser og muliggør den simultane udvikling af en række forskellige forløb (Ibid, s. 101).

3.1.1 Praktiske antagelser.

Denne analogi har en række forskere fra Aalborg universitet påtaget sig og foretaget en omfattende undersøgelse af implementeringen af CURA i ældreplejen. CURA er en digital platform til sundhedspersonalet i ældre- og handicapforvaltningen, som medførte omfattende forandringer i organisationen (Nielsen, Elmholdt, & Noesgaard, 2020, s. 423). Her forsøger gruppen at afklare betydningen af en ledelsesmæssig stil præget af tilpasnings-, tilslutnings- og forventningsledelse (Nielsen, Elmholdt, & Noesgaard, 2020, s. 423). De forsøger her at fremsætte væsentligheden af ledelse, som en kombineret af forskellige praksisser, for at kunne engagere og involvere medarbejderne og dermed få en positiv digital transformation. Her anerkendes Orlikowski og Gash' fremsættelse af forskellige faggruppers antagelser af teknologien, og anser disse antagelser som værende formbare (Nielsen, Elmholdt, & Noesgaard, 2020, s. 427). De beskriver derfor at en kerne opgave for ledelsen, er at forme de forskellige aktørers og medarbejders antagelser og forståelser af teknologien, for at mindske modstanden i transformationen og få en positiv implementerings proces (Nielsen, Elmholdt, & Noesgaard, 2020, s. 427). Artiklen konkluderer en massiv ledelses indsats, hvor CURAs betydning for virksomheden bliver fremsat som værende yderst væsentlig. Forventningerne og ambitionerne er i top og der forsøges hele tiden at lede efter medarbejdernes behov. På trods af dette er implementeringen af CURA ikke udelukkende succesfuld (Nielsen, Elmholdt, & Noesgaard, 2020, s. 435-436). Der beskrives at medarbejderne fandt ledelsen som 'oversælgende' af produktet og at det derfor ikke levede op til medarbejdernes forventning, der blev opført illustrationer med negative budskaber om CURA og ledelsen blev derfor nødsaget til at ændre framingen af CURA (Nielsen, Elmholdt, & Noesgaard, 2020, s. 436).

3.1.2 Teoretisk applikation.

Der kan fra denne undersøgelse konkluderes at ledelse, gennem italesættelser og interaktioner, kan have en betydning for implementeringen af digitale transformationer, og dermed at der her både kan forværres og forbedres i processen. Essensen af undersøgelsen, som jeg ønsker at videreføre i nærværende speciale, er som nævnt i foregående afsnit, at ledelsen er et aktivt i relationer og

processer. Ledelsesperspektivet i undersøgelsen fra Nielsen et al. Har undersøgt ledelses interaktioner og hvordan disse har fremlagt og italesat CURA overfor medarbejderne. Denne tilgang ønsker jeg at videreføre, som en del af grundlaget for indsamlingen af min empiri og analyseredskaber. Jeg argumenterer for at dette er overførbart da jeg blandt andet ikke ønsker at drage konklusioner omhandlende enkelte specifikke organisatoriske konfigurationer, men ønsker at anse et specifikt fænomen, hvor interaktioner og praksisser er centrum, sidestillet med Nielsens et al. projekt. Jeg mener dog ikke at forskellige ledelsesformer bør være dominerende planlagte faktorer og vil derfor tage en mindre afstand herfra. Ledelsesformer er relevante værktøjer og stile, men jeg finder dem ikke yderst relevant i nærværende speciale, da jeg ønsker at se selve interaktionen mennesker imellem og aktive praksisser uden at tage højde for en fast strategi, men ud fra et flydende billede af hvilke behov der er fremtrædende og hvor man eventuelt bør understøtte sin organisation, før forsøget på at implementerer digitale transformationer.

3.2 Praksissers påvirkning af digitale transformationer.

Når vi nu har fået noget viden om hvordan ledelsen udspilles, er næste skridt at forsøge og forstå hvordan digitale transformationer kan påvirke medarbejdernes praksisser. Grunden hertil er at før ledelsen kan begynde at forberede til en digital transformation, kan det muligvis være værdifuldt at have kendskab til ændringerne denne vil medføre, for bedst muligt at kunne forberede sit mandskab. Barley har gennem en længere årrække undersøgt hvilke praksisser de digitale transformationer kan påvirke i medarbejdernes daglige drift (Barley, 2020). Som en indledende del til at forklarer hvilke praksisser Barley har klarlagt, begynder med at fremstille et narrativ, hvor man bør anskue det sociale rum. Determinismen er her fralagt, da der beskrives hvordan dette sætter direkte effekter mellem teknologien og handlemønstre (Barley, 2020, s. 26). Derimod bør der skabes et samspil mellem social konstruktivistmen og materialismen, hvor målet er at forstå den menneskelige ageren i rammerne af fysiske miljøer, som kan skabes og ændres ud fra ens sociale forståelse. Et eksempel fremhævet er *"you cannot walk through a wall, but you might be able to walk around it, climb over it, tunnel beneath it, or knock it down."*. Ved udelukkende at fokuserer på det social konstruktivistiske, kan der medføres en risiko for at ignorerer den fysiske virkelighed, hvorfor man bør konceptualisere socialkonstruktivismen i en verden af materialistiske begrænsninger (Ibid). Det betyder at man ifølge Barley ikke kan afse de fysiske rammer omkring medarbejderne, men bør se de sociale rammer. Herunder rammer sat af ledelsen, som en arena i den fysiske verden vi har omkring os. Dette har en væsentlig betydning for hvordan jeg bør undersøge medarbejdernes ønske og forståelse for en digital

transformation, hvilket jeg vil beskrive i nedenstående afsnit om teoretisk applikation af Barleys teoretiske perspektiver.

Endvidere mener Barley at man ikke kan forudse en digital transformations outcome, man får næsten aldrig kun hvad man forventer, nogle gange får man mere, mindre eller noget helt andet. Han mener dog at man kan følge en identificerbar proces, hvorigennem større organisatoriske ændringer kan spores gennem en kortlægning af forskellige analyseniveauer (Barley, 2020, s. 27). Han mener at implementeringen starter med at ændre arbejdspraksisser. Her menes hvordan medarbejdere gør ting, hvad medarbejderne gør eller begge. Hvis teknologien ikke ændre andre faktorer end disse, er transformationen begrænset, selvom ændringen i fysiske praksisser kan være radikale, men ikke ændre organisationens kultur eller struktur (Ibid). Endvidere kan disse ændringer i fysiske praksisser, ændre hvem medarbejderne interagerer med og hvordan disse interagerer, hvilket vil være en mere kritisk transformation. Hvis interaktioner påvirkes af transformationen, vil et rolleskift i organisationen begynde, hvilket kan medføre et skift i arbejdsopgaver, ansvar og selve netværket i organisationen (Ibid). Grundene hertil er at selve fundamentet af organisationerne er det sociale netværk og interaktionerne heri, hvorfor man ændrer fundamentale elementer i hvordan organisationerne fungerer og de sociale roller heri. Der er tre væsentlige koncepter i denne del af transformationen: Position; status/jobtitel, rolle; hvad medarbejderen gør og rolle forhold; hvem medarbejderne interagerer med og hvordan interaktionerne udspilles i det daglige virke. Der skelnes her mellem position, som er en strukturel del af organisationen og rolle, samt rolle forhold, der er adfærdsreguleret. Teknologien er begrænset til at kunne påvirke medarbejderens position på tre måder: Eliminerer rollen, ændre rollen i organisationen eller frembringe behovet for en ny position – eller en kombination herimellem (Ibid, s. 28). Dette er ikke tre faktorer, som automatisk sker. Disse ændringer er frembragt af menneskelig adfærd. Hvad end om dette er topledelsens beslutning eller om det er en langsommere proces, hvor menneskelig adfærd og bekymringer fremsætter nødvendigheden af ændringerne. Position, rolle og rolle forhold er ifølge Barley de væsentligste faktorer at undersøge, når man studerer digitale transformationer, grundet deres potentielle afgørende ændringer og komplikationer hermed (Ibid).

3.2.1 Forskellige rollefaktorer.

Roller kan inddeles i to forskellige typer. Her anvender Barley et teoretisk perspektiv fra Siegfried Nadel, som beskriver at roller har to forskellige analytiske fænomener, men er empirisk forbundet. De to analytiske roller beskrives som relationelle og non-relationelle (Barley, 2020, s. 28-29). Barley

mener ligeledes at disse to roller bør anses i sammenhængen af hinanden, men kan blive analytisk separerede, hvis nødvendigt. Non-relationelle roller beskriver Barley som værende specifikke opgaver forbundet med ens rolle. Jeg vil sidestille dette med den mekaniske del af ens rolle, hvor opgaverne tilhørende ens rolle kan være kulturelt bestemt eller bestemt af den fysiske verden (Ibid, s. 29). Det betyder at non-relationelle roller er de aktiviteter rolletageren foretager sig – hvilke aktiviteter denne påtager sig og hvordan de udføres. De færreste mennesker udfører aktiviteter fuldstændig uafhængigt af andre mennesker, hvorfor den relationelle rolle beskriver hvem rollen interagerer med. For eksempel er en mor ikke bare en mor, men en mors rolle er forskellige afhængigt af hvem, der påtager sig rollen. Relationelle roller fortæller os altså hvem der interageres med og hvordan disse interaktioner udfoldes (Ibid, s. 30). Digitale transformationer kan dermed ændre på non-relationelle faktorer, hvor en opgaves udførsel ændres, hvilket kan have en betydning for hvem medarbejderen interagerer med for at udføre opgaven. Det er ikke en kausal sammenhæng, hvor ændringer i non-relationelle aktiviteter ændres, hvilket så føre til ændringer i den relationelle rolle – Det er muligt at non-relationelle aktiviteter ændres og at dette ikke smitter over på den relationelle del af medarbejderens daglige interaktioner. Et eksempel Barley fremhæver, er administrative assistenter ansat ved universiteter, som før i tiden dikterede for professorer, interagerede med studerende og besvarede telefonopkald. Nu dikterer professorer i en diktafon og derfor er indskrivningen fjernet fra de administrative assistenter, men de interagerer stadig med studerende, besvarer telefonopkald og er behjælpelige med professorers opgaver, uden tvivl om organisatorisk position (Ibid).

Rolleforhold er næste begreb, som for Barley synes væsentligt. Dette definerer han som et struktureret netværk hvor 'X rapporterer til Y', eksempelvis 'Projekt ledere koordinerer arbejdet for udviklere'. Dette fortæller os noget om hvem der interagerer med hvem, i hvilke situationer og hvordan disse interaktioner udspilles (Barley, 2020, s. 31). Formålet med disse kortlægninger er, at kunne strukturere interaktioner mellem forskellige medarbejdere i forskellige situationer over tid, som medarbejdernes forskellige roller udspilles. Dette skal være et grundlæggende element i forståelsen af hvordan rollerne ville kunne ændres ved en digital transformation. Rolleinteraktioner udspilles i møder mellem to eller flere aktører (Ibid). Disse møder udspilles under kulturelle forventninger om hvor, hvordan, hvornår, hvor længe og med hvem interaktionerne skulle foregå, også kaldet situations frames. For at kunne forstå hvordan dette eventuelt kan påvirkes og skabe nogle forventninger til en digital transformation, er man nødt til at forstå hvordan sådanne møder udspilles inden den digitale

transformation implementeres (Barley, 2020, s. 31). Først skal man have klarlagt en situations frame, som er opdelt i sociale og fysiske frames. Sociale frames fortæller os hvordan man forsøger at forudsige en interaktion eller situation. Her vurderer man hvordan man skal agere og udspille ens rolle gennem sociale faktorer. Disse sociale faktorer er ofte forbundet med forløbet af situationen, andre involverede aktører eller andre sociale faktorer (Ibid, s. 32). På trods af at situationens frame kan starte *de novo*, eller ændres løbende som situationen udspilles, vil man altid forsøge at forudsige hvordan man skal agere i de forskellige sociale sammenhænge og interaktioner. Udover det sociale framework, som beskrevet her, beskrives det fysiske framework ligeledes. De fysiske frames fortæller om de fysiske rammer og hvordan disse har en indflydelse på møderne (Ibid). Der er derfor igen tale om en dualitet mellem sociale/kulturelle og fysiske rammer, når interaktionerne mellem forskellige aktører udspilles, som beskrevet tidligere. I disse møder mellem forskellige personer fortæller Barley at man agerer ud fra scripts. Altså manuskripter, som man agerer ud fra og som fortæller en hvordan man skal agere i de forskellige situationer (Ibid, s. 33). Barley fortæller at alle møder har manuskripter, selv situationen hvor naboer hilser på hinanden, men at disse også kan improviseres. Manuskrifterne er både sociale og kognitive fænomener, hvor vi kan blive overraskede, frustrerede eller angst, hvis situationer vi forventer at kende formen af forandres i øjeblikket. Barley fremsætter en situation hvor man går på en restaurant. Man venter her på at blive tildelt et bord, man hilser på tjeneren og beder om et bord, hvorefter man følger tjeneren til bordet. Det naturlige ville være at få et menukort eller blive spurgt om ønskede drikkevarer, men hvis tjeneren pludselig spørger hvad man ønsker til dessert, har vi ikke noget manuskript der fortæller os hvordan vi skal reagere (Ibid). Scripts er altså noget der fortæller os hvordan vi forventer situationer udspiller sig.

3.2.2 Teoretisk applikation.

Følgende afsnit beskriver hvordan positioner, roller og rolleforhold kan ændres i takt med at digitale transformationer implementeres. Der fremsættes her hvordan positioner kan ændres ved enten at blive elimineret, der kan opstå en ny eller positionens opgaver kan ændres. Endvidere beskriver Barley at roller besidder to praksisser, som kan opdeles i to kategorier og anses som værende relationelle praksisser og non-relationelle praksisser. Disse fortæller os noget om hvordan vores roller kan ændres på forskellige praktiske fronter og at de nødvendigvis ikke er så separate fra vores interaktioner, som nogen muligvis forventer. Selvom vi ændrer en arbejdsopgave, kan denne flyde over og påvirke hvem og hvordan vi interagerer med. For at kunne forstå indflydelsen af disse mulige ændringer bør vi undersøge rolleforholdet, som fortæller os hvordan interaktionerne udføres og mellem hvilke aktører. Det er her foreslået at man kortlægger det for at kunne lave et struktureret overblik over hvem og

hvordan disse interaktioner forløber, så man kan 'tracke' en eventuel forandring. For at besvare min problemformulering, er det derfor væsentligt at forstå hvordan de sociale roller udspilles i medarbejderens dagligdag, for at kunne forberede og motiverer til den forandring en digital transformation kan medbringe.

Disse møder, faktore og roller bør ifølge Barley anskues igennem en fusion af materialismen og socialkonstruktivismen, hvor blandt andet fysiske rammer og relationer ikke kan ignoreres, men kan ændres i form af udspillet og intentionen af interaktionen. Det betyder at blandt andet hvor interaktionerne for eksempel udspilles ikke kan sidesættes og bør tages i betragtning. Et eksempel herpå kan være at et møde med ens leder kan skifte format afhængigt af om det er på lederens kontor eller om det er i frokostlokalet, hvilket viser en fremstilling af hvordan eksempelvis stole, borde og aktiviteter omkring interaktioner kan påvirke mødet. Jeg vælger derfor at tilslutte mig denne tilgang og begreberne hertil, for at kunne belyse min problemstilling fra henholdsvis interaktioner, rolleforhold og fysiske rammer disse foregår i. Dette vil være relevant for at beskrive hvordan og hvad medarbejdere skal forberedes på en digital transformation. Der er igen her altså fokus på perioden inden selve implementeringen. Jeg vil dog i lyset af dette, forsøge at afholde mig fra medarbejdergrupper som en helhed, da der, som tidligere beskrevet, er foretaget undersøgelser på manglende kongruens både på tværs af medarbejdergrupper og internt heri. Derfor mener jeg at man i stedet bør anskue hvilke personlige behov medarbejderne har og hvilken motivation disse finder til den digitale transformation.

3.3 Technology readiness.

Efter at have forstået hvordan ledelse kan have en indflydelse gennem interaktioner og hvordan positioner, roller og rolleforhold kan ændres af digitale transformationer, bør der slutteligt fremlægges nogle forklarende begreber på, hvordan medarbejdere giver udtryk for at være forberedt til at implementeringen kan igangsættes. Som beskrevet tidligere af Young et al. er kongruens og medarbejders frames et fænomen som kan formes og ændres. Inden implementeringen af digitale transformationer, er det derfor vigtigt at vide hvilke udtryk man skal sigte mod at fremdrive ved medarbejderne. Technology Readiness er af A. Parasuraman blevet udformet i et spørgeskema, som fremlægger fire forskellige dimensioner, der til sammen udgør udsagn som beskriver om en person føler sig klar til den nye teknologi (Parasuraman, 2000). Teknologi parathed beskrives som værende en sindstilstand, hvor personer er klar til at påtage sig nye teknologier og anvende denne i deres

hverdag (Ibid, s. 308). Dette er, som nævnt, udformet i fire dimensioner beskrevet som optimisme (optimism), innovativitet (innovativeness), utilpashed (discomfort) og usikkerhed (Insecurity). Disse er endvidere delt i to kategorier, der fortæller om det er hæmmende eller drivende faktorer. Optimisme og innovativitet er forstået som drivende faktorer, da disse bidrager positivt til personens teknologi parathed. Utilpashed og usikkerhed er fremsat som hæmmende faktorer, da disse kan hæmme personers villighed til at påtage sig anvendelse af nye teknologier (Ibid, s. 311). Begreberne her er udfoldet i et spørgeskema, hvor respondenterne skal afkrydse om de er enige eller uenige i en række udsagn, og i hvilken grad (Ibid).

3.3.1 De fire begreber.

Optimisme beskriver om en person har den overbevisning at teknologien vil forbedre livskvaliteten og udførelsen af opgaverne (Ibid). Dette kommer til udtryk i spørgsmål omhandlende hvorvidt teknologi giver kontrol over hverdagen, om man ønsker at benytte kompliceret teknologi eller hvordan man foretrækker at udfører sit arbejde, eventuelt gennem en computer (Ibid, s. 312). Innovativitet er hvorvidt om man er villig til at afprøve nye teknologier. Dette kan afklares i spørgsmål, der blandt andet beskriver om man bliver opfordret til at anvende teknologi af ens sociale omgangskreds eller om man synes det er spændende at lære nye teknologier at kende (Ibid, s. 311-312). Det tredje begreb er utilpashed. Dette fremhæver en personers frustration, usikkerhed eller manglende selvtillid i anvendelsen af ny teknologi. Formålet er at afdække hvorvidt personen føler sig kompetent til at påtage sig nye teknologiske udfordringer. I A. Parasuramans spørgeskema forsøges dette udtrykt gennem spørgsmål, hvor man skal svare på hvorvidt om man finder tekniske support linjer hjælpsomme, om man finder det forlegent at bede om hjælp til teknologi eller om man eventuelt ser teknologien som en overvågende faktor (Ibid). Slutteligt er Usikkerhed, som beskriver om personen finder bekymrende faktorer i overgangen til teknologi. Disse bekymrende faktorer kan blandt andet være om man mangler tilliden til at teknologien kan udføre den pågældende opgave korrekt eller om den eventuelt kan erstatte værdifulde fænomener, som menneskelig kontakt (Ibid). Spørgsmålene til dette begreb kan blandt andet være om man finder det sikkert at indtaste ens kreditkort oplysninger på teknologi, om man er bange for overtrædelse af GDPR-lovgivning eller om man er ukomfortabel ved at gøre forretninger med en virksomhed, der udelukkende kan træffes online (Ibid, s 311-313).

3.3.2 Teoretisk applikation.

På trods af at denne tilgang er udviklet med formålet om en spørgeskemaundersøgelse, mener jeg at der stadig kan være overførbare elementer. De fire begreber optimisme, innovativitet, usikkerhed og utilpashed er begreber udviklet med formålet om at beskrive en sindstilstand og adfærd, hvor personer kan vurderes klar til at påtage sig teknologiske udviklinger eller om der er potentiale for modstand. Jeg mener herfor at, disse udtryk for personers parathed kan overføres til en kvalitativ undersøgelse og ikke er fastbundet til nogle specifikke spørgsmål, som skal nedskrives og præsenteres i et spørgeskema. En sindstilstand kan komme til udtryk på forskellige måder, blandt andet skriftligt, men ligeledes gennem italesættelse eller aktive praksisser. Jeg mener derfor ikke at disse begreber og at denne forståelse af hvordan personer udtrykker parathed bør begrænses til et skrevet svar, hvor mulighederne er hvilken grad man erklærer sig enig eller uenig. Derfor vil jeg medtage disse begreber og udtryk til at besvarer hvordan en motiveret medarbejder kan udtrykke sig, for at ledelsen aktivt kan se disse udtryk og agerer efter medarbejdernes behov.

3.4 Opsamling.

Ovenstående afsnit fremstiller flere teoretiske perspektiver, som hver belyser et fænomen omkring transformationer. Først beskriver L. Crevani hvordan ledelse kan udføres, som et aktiv gennem interaktioner, til formålet om at opbygge en parathed blandt medarbejderne. Formålet her er at flytte fokuset i processerne fra at være aktørbundet, til at anskue selve interaktionen og hvorledes disse er udført. Når behovet i de organisatoriske processer er afdækket, kan der begyndes og udlede forklaringer for hvordan disse udspilles, hvor man derfor ikke er aktørbundet, men procesforklarende. Det er altså i høj grad også interaktioner, som kan være påvirkelige af relationelle konfigurationer og den simultane udvikling af flere forløb. Derfor er det ikke et øjeblikbillede, som kan afspejle denne teoris argumenter, men en beskrivelse af en udvikling og gentagende interaktioner. Altså en form for relationer eller gentagende sociale møder mellem aktører. Endvidere beskriver Barley de relationelle og non-relationelle praksisser og hvordan disse bør kortlægges, for bedre at kunne sandsynliggøre, hvor eventuelle berørte medarbejdere kan forvente forandringer og i hvilken grad. Der er altså her tale om sociale netværks forandringer og hvordan opgaver helt praktisk udføres. Næsteft er situations frames beskrevet, som rammesættende for hvordan sociale interaktioner udspilles i forhold til deltagende aktører og fysiske iscenesættelser. Dette bidrager med flere perspektiver på L. Crevanis teoretiske argumenter, hvor selve processen og interaktionen er kernen. Barley fortæller hvordan hans

forskning har væsentlig gjort fysiske rammer og sociale netværk i udspillet af interaktioner. Dette ønsker jeg at samle, for at kunne belyse de relationelle og non-relationelle praksissers forandringer, i perspektiv til hvordan dette italesættes overfor medarbejderne. Om medarbejderne forberedes gennem interaktioner, om og hvordan medarbejdernes behov afdækkes, samt hvilke sociale relationer og fysiske rammer dette udøves i. Slutteligt har jeg udvalgt A. Parasuramans begreber om adfærd og hvordan denne udvises når medarbejdere er klar til teknologiske forandringer. Jeg vil her forsøge at undersøge hvordan medarbejderne udtrykker sig og hvornår de forskellige begreber, optimisme, innovativitet, utilpashed og usikkerhed, har været dominerende. Dernæst vil jeg forsøge at koble dette sammen med interaktioner og processers indflydelse herpå, for at undersøge hvilke processer, der har været bidragende til de drivende fænomener.

Min definition af digitale transformationer var således: "Organisatoriske forandringer, som udvikles og implementeres i et samspil af teknologi og medarbejdere". Med de beskrevne teorier, mener jeg dermed ikke at ny teknologi skal være en dominerende faktor heri. Jeg mener derimod at større organisatoriske forandringer lige så vel kan være en digital transformation. Det argumenterer jeg for, da jeg ikke mener at en udelukkende tillæringen af ny teknologi kan igangsætte disse problematikker, som teorien beskriver, men at organisatoriske forandringer, i sin helhed, lige så vel kan skabe ændringer, der driver ny anvendelse af teknologi, nye sociale netværk, nye arbejdspraksisser og kulturer. På trods af en medarbejders vante anvendelse af en bestemt teknologi, kan en større mere generel organisatorisk forandring påvirke anvendelsen af den bestemte teknologi, man allerede bruger, og kræve nye kompetencer hos medarbejderen. Som sociomateriality beskriver dette fænomen, er teknologi ikke længere en eksogen faktor, eller en faktor som kan isoleres, men en livsstil. Mennesker lever, i høj grad, i symbiose med teknologi og denne kan derfor ikke anses som et isoleret fænomen. Derfor mener jeg at uanset om det er en teknologi drevet eller organisationsdrevet forandring, kan der ikke endegyldigt skelnes herimellem. Som Barley beskriver, kan både relationelle og non-relationelle praksisser påvirkes af forandringer. Jeg mener derfor at det er lige så sandsynligt at en generel organisatorisk forandring kan have en indflydelse på hvordan teknologien anvendes. Derfor mener jeg ikke at dette forskningsfelt bør isoleres til at undersøge 'digitale transformationer' drevet af teknologi, men i lige så høj grad kan undersøge hvordan organisatoriske transformationer i sin helhed, kan forstyrre medarbejdernes praksisser, herunder hvordan teknologi anvendes, og hvordan disse er forberedt herpå. Derfor mener jeg at disse teoretiske perspektiver ikke bør isoleres til at anskue teknologiens indflydelse på organisationen, men kan

anvendes til at besvarer problemformuleringens helhed: Hvordan kan medarbejdere motiveres til en ønsket digital transformation, gennem ledelsesmæssige initiativer?

4. Metode.

Efter fremlæggelse af forskellige teoretiske perspektiver, som udgør grundlaget af de teoretiske begreber, vil følgende afsnit fremstille en række metodiske overvejelser og beslutninger, truffet i udarbejdelsen af den empiriske indsamling og fremstilling. Her kan blandt andet findes en gennemgang af nærværende speciales design overvejelser, indsamlingsmetode og hvordan disse data søges formidlet.

4.1 Forskningsdesign.

Under udarbejdelsen af foregående afsnit, samt problemformulering, havde jeg oprindeligt fundet et casestudie ønskværdigt, da jeg her ville have muligheden for at dykke ned i én specifik digital transformation og dennes afgrænsninger af forandringer (Clark, Foster, Sloan, & Bryman, 2021, s. 60-61). Et casestudie ville dertil have givet muligheden for at fremvise kongruens eller manglende kongruens blandt medarbejderne i organisationen og hvordan dette kunne have fremsat behovet for den forberedende fase inden en digital transformation. Ved undersøgelsen af ovenstående beskrevne fænomen 'digitale transformationer', kunne et casestudie have fremsat én virkelighed, fra forskellige typer af medarbejdere og derfra demonstreret behovet for forberedelse, eller manglende, blandt en divers medarbejdergruppe. Jeg har dog måtte sande, at dette ikke har været muligt. Jeg har mødt en række fysiske og villigheds begrænsninger i min søgen efter virksomheder eller organisationer og har derfor, måtte tænke i andre metodiske fremgangsmåder for min empiriske indsamling. Jeg har under min søgen efter min formodede case, fundet frem til flere enkelte personer, som kunne tænke sig at deltage i mit speciale. Derfor står jeg tilbage med en sammenfatning af forskellige respondenter, både af faglighed og personlighed, med ansættelse i forskellige typer af organisationer og med oplevelser af forskellige forandringer. Derfor har jeg sammensat dette til hvad jeg nærmest vil kendetegne, som et komparativt studie, der vil kunne fremstille forskellige transformationer, oplevet af forskellige personer og implementeret i forskellige sociale, kulturelle og fysiske rammer. Med denne forskellighed, vil jeg derfor argumenterer for et delvist komparative design, da denne belyser fremgangsmåden, hvorpå man forsøger at fremstille et fænomen, på tværs af forskellige socio-kulturelle faktorer, ved brug af samme undersøgelses instrument (Clark, Foster, Sloan, & Bryman,

2021, s. 62). På trods af at jeg tidligere har argumenteret for forskelligheden af digitale transformationer og at det derfor kan besværliggøre sammenligningen af disse, vil jeg her forsøge at side stille disse fænomener og beskrivelser fremstillet af de udvalgte respondenter, hvilket kan bidrage til at belyse helheden og vigtigheden af behovet for pointen i min problemstilling. Denne værende at fremme ønsket om digitale transformationer, kongruens og motivation blandt en divers medarbejdergruppe.

4.2 Empirisk indsamling.

For at understøtte formålet med specialet har jeg valgt interviewmetoden, som indsamlingsmetode af empiri. Der har været forskellige grundlag for denne beslutning, jeg vil derfor starte med at beskrive de forhindringer jeg har mødt, der har bidraget til valget af indsamlingsmetode. Hvis der refereres til tidligere forskning, som eksempelvis studiet af Nielsen et al., ville en metodisk fremgangsmåde bestående af interviews og observationer, være én måde, hvorpå mine teoretiske perspektiver fra Barley, omhandlende praksisser kunne opleves af observanden på første hånd. Dertil kunne italesættelser, relationelle forhold ligeledes anskues i faktiske omstændigheder. Da det ikke har været muligt at finde en virksomhed, der har haft muligheden for at allokerer ressourcerne til at deltage i nærværende projekt, har jeg måtte se mig nødsaget til at finde andre metoder at afdække denne information. Ifølge Brinkmann et al. Har interview metoden til formål at beskrive blandt andet verdenen, som den opleves af interviewpersonen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 32). Som beskrevet i ovenstående afsnit anerkender jeg den foregående litteraturs antagelser om manglende kongruens blandt og internt i medarbejdergrupper. Med dette mener jeg at interviewmetodens formål, som beskrevet af Brinkmann et al., kan besvare dette perspektiv, da jeg arbejder ud fra et delvist social konstruktivistisk og materialistisk ontologisk og epistemologiske genstandsfelt, er jeg interesseret i interviewpersonernes forståelse og oplevelse, da det er deres sande virkelighed. Dette betyder at jeg anerkender interviewpersonernes opfattelser og ikke mener at mine observationer, havde været mere korrekte antagelser, da disse tilfalder min forståelse, men ønsker at fremsætte medarbejdernes behov og deres virkelighed. Interviewmetoden beskrives endvidere med formålet om at finde meningen af komplekse fænomener (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 32). Under foretagelsen af et interview, omhandlende komplekse fænomener, har interviewer muligheden for at fortolke blandt andet forskelle i toneleje, ansigtsudtryk og andre kropslige gestusser. Dette giver plads til uddybning af spørgsmål hvor interviewer finder dette relevant, hvorfor både faktuelle forhold og dybere meninger kan komme til udspil under disse metodiske forhold (Ibid, s. 32-33). En anden mulighed

for metodologien af specialet, kunne have været kvantitativ, fremfor kvalitativ. Sandsynligheden ville være for at jeg havde fundet en virksomhed, som kunne allokere en mindre mængde ressourcer til projektet, kunne være højere. Havde jeg valgt at foretage en indsamling gennem spørgeskema, havde mængden af ressourcer fra respondenterne været færre, end ved en dybere kvalitativ undersøgelse. Herfor kunne jeg muligvis have muligheden for at fremsætte en mere holistisk fortælling om en enkelt case. Jeg mener dog at det kvalitative interview og behovet for dybere viden og forståelse, da jeg forsøger at undersøge et komplekst fænomen, bedre stemmer overens. Under indsamlingen af mine interviews har jeg muligheden for at opdage fænomener, holdninger eller udtryk jeg ikke kender til i forvejen (Ibid, s. 33). Dette har været hovedargumenterne for at vælge den kvalitative interviewmetode, men da jeg som sagt har måtte ændre mine prioriteringer under vejs og ændre min metodologi, har jeg ligeledes mødt en række mulige udfordringer og må derfor tage mine forbehold på en række punkter, hvilket jeg vil beskrive i afsnittet omhandlende formidling og generaliserbarhed.

4.2.1 Udvalgelse af interviewpersoner.

Efter fastlægningen af specialets metodiske fremgangsmåde, har jeg valgt at fremlægge strategien for udvælgelsen af interviewpersoner. Der har været et par klare faktorer, som har haft indflydelse herpå. Blandt andet problemformuleringen og dens formål. Det betyder hvilke aktører, som har den største informationsrigdom, for at kunne besvare min problemformulering. Problemformuleringen lyder: *Hvordan kan medarbejdere motiveres til en ønsket digital transformation, gennem ledelsesmæssige initiativer?* Mit ønske er dermed at fremsætte hvilke medarbejder faktorer, som ledelsen bør undersøge og fremlægge, for at kunne forberede medarbejdergruppen på en digital transformation, med formålet om at mindske risikoen for en fejlende transformation. Næstefter beskriver teorien forskellige perspektiver om fysiske forhold, så vidt som sociale relationer og interaktioner. L. Crevani beskriver hvorledes interaktioner mellem leder og medarbejder har en væsentlig betydning i implementeringen af transformationer. Der er i tidligere teori beskrevet hvorledes antagelser og forståelser er formbare, hvorfor jeg anser interaktionen her for at være værdifuld i medarbejdernes forberedelse. S. Barley har fremsat hvilke praksisser og fysiske rammer, som kan influeres af forandringer, samt hvordan rolleforhold og roller har en væsentlig betydning i den praktiske udførelse af arbejdsopgaver. Hvilket ligeledes fastsætter væsentligheden for belysningen af relationer medarbejder og leder imellem. Slutteligt fremsætter A. Parasuraman forskellige udtryk, for hvordan medarbejdere kan signalere eller italesættelse hvorvidt om disse er parat til implementeringen af teknologien.

I den ovenstående sammenfatning af problemformuleringen, samt hvilke dele de udvalgte teorier har til formål at belyse, er der en tydelig fremtoning af hvilken aktør teorien og problemformuleringen finder klare informationer ved. Der vil her være tale om medarbejdere, hvilket derfor udgør en formålsbestemt udvælgelse, da der er tale om en specifik udvalgt gruppe, med formålet om at beskrive et bestemt fænomen (Ingemann, Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2019, s. 166). Det første udvælgelseskriterie er derfor at interviewpersonen skal være medarbejder i en virksomhed. Dette ville kunne give alle mulige former for medarbejdere, både i form af personlighed, faglighed, virke og hvor længe disse havde været besat. Da jeg ønsker at belyse fænomenet 'digitale transformationer' skal jeg derfor opsætte yderligere kriterier, for at sikre mig at informationsrigdommen ved de udvalgte interviewpersoner, lever op til formålet med interviewet. Derfor har jeg opsat kriteriet at medarbejderne skal være senere i forløbet af en digital transformation eller have oplevet et sådan fænomen inden for en relativ kort periode. En relativ kort periode kan dække over forskellige mængder af tid, afhængigt af læseren. Derfor har jeg fastsat en periode der hedder et år, efter den endelige afslutning af implementeringen. Disse former for implementeringer kan tage flere år, før der er fuld udrulning i virksomhederne, derfor kan transformationerne være igangsat flere år forinden. Der kan selvfølgelig opstå en række bias' med den tidsperiode, da mine interviewpersoner fortæller ud fra erindringer og dermed deres hukommelse. Jeg mener dog ikke at dette synes overvejende problematisk, da man husker de mest væsentlige følelser og skelsættende begivenheder bedst, hvilket er dem jeg ønsker udtrykt. Interviewpersonen er dertil også tilladt at besvare spørgsmålene med 'det kan jeg ikke huske'. Jeg har endvidere ikke opsat faste kriterier for hvilke fagligheder jeg ønsker repræsenteret blandt mine interviewpersoner, men at jeg ønsker flere forskellige fagligheder, da jeg ønsker at belyse diversiteten af en medarbejdergruppe, hvilket gælder både køn, uddannelse og funktion.

Som tidligere beskrevet har jeg oplevet problemer med at finde en enkelt case, men har haft en større succes med at finde enkelte interviewpersoner. Her har forskellige metoder været repræsenteret. Først har en form for bekvemmeligheds indsamling været nødvendigt, for at få igangsat indsamlingen af interviewpersoner, hvilket betyder at jeg har henvendt mig til bekendte for at undersøge hvorvidt udvalgte af disse opfylder kriterierne, hvilket har givet de første to interviews. Dernæst har jeg opsøgt forskellige virksomheder og organisationer, hvor personerne jeg har henvendt mig til, ikke opfylder kriterierne, da disse har været ledere. Grunden hertil er at jeg ønsker accept til medarbejdernes deltagelse, fra deres pågældende leder, da dette kan bidrage til at skabe fortrolighed og villighed til

deltagelse. Dette har haft en ønsket effekt af sneboldmetoden. Her har min kontakt til lederen, ført til videre kontakt med medarbejderne, hvor disse har været behjælpelige til at facilitere interviews, hvilket kan beskrives som en snebold, der ruller og føre videre til andre interviewpersoner (Ingemann, Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2019, s. 85). Jeg har derfor anset lederen som en gatekeeper til medarbejderen, da jeg ønsker en transparens og accept af foretagelsen af interviews hos organisationens forskellige niveauer. Som nævnt giver det en bedre fortrolighed og tillid mellem interviewperson og interviewer, hvis interviewpersonen ikke er betonet af en følelse af hemmelighedsklammeri.

4.2.2. Bias.

Når udvælgelsen af respondenter er gennemlæst, vil jeg gerne gennemgå hvordan jeg har forsøgt at imødekomme en række bias', der kan forekomme når man foretager interviews. Der er selvfølgelig en række forbehold jeg tager mig i forhold til sampling bias. Sampling bias' kan forekomme når man indsamler sine interviews og afskærmer nogen muligheden for at deltage, hvilket typisk henviser til fysiske restriktioner (Clark, Foster, Sloan, & Bryman, 2021, s. 194). For at mindske denne risiko har jeg udelukkende afholdt fysiske interviews og mødt interviewpersonerne på deres respektive arbejdspladser eller privatadresser. Hvorved jeg ikke er begrænset til interviewpersoner, med adgang til eksempelvis computer eller telefoner, for at foretage interview online eller telefonisk. Det fysiske interview har samtidig bragt en form for tillid og nærhed mellem interviewpersonerne og jeg. Her opleves en stærkere form for fortrolighed og villighed til at tildele mig ressourcer til interviews, da jeg fysisk har mødt dem ved deres lokation. Sampling bias er dog ikke udelukket, da jeg har anvendt delvist snowballing og bekvemmelighed, grundet begrænsningen i rekruttering af interviewpersoner. Jeg er derfor delvist ramt af en begrænsning, da jeg ikke fuldstændig frit har kunnet vælge mine interviewpersoner. Dette har jeg dog forsøgt at imødekomme, ved at repræsenterer, så bredt som muligt, for at kunne give en divers fremstilling af oplevelser og situationer. En anden bias man kan opleve, som oftest stiftes bekendtskab ved i kvalitative undersøgelser, er samtykke bias. Samtykke bias kan komme til udtryk ved at en respondent eller interviewperson, gentagende gange udtrykker samme holdning til interviewers spørgsmål (Clark, Foster, Sloan, & Bryman, 2021, s. 206-207). Ved at jeg i den kvalitative undersøgelse har muligheden for at stille mere dybdegående spørgsmål og søger en dybere mening end hvorvidt om respondenter er enig eller uenig, vil jeg mene at risikoen for samtykke bias er minimeret. En sidste bias jeg finder særlig relevant, er social desirability bias. Denne type bias beskriver fænomenet når en respondent eller interviewperson, besvarer spørgsmål, med svar personen antager er socialt ønskværdigt (Ibid, s. 207). Det betyder i mit tilfælde; Når min

interviewperson giver det svar, personen tror jeg gerne vil have. Dette har jeg forsøgt at forhindre ved at nedsætte min interviewguide med fokus på min interviewperson, ved blandt andet at sige "du" flere gange og spørge ind til interviewpersonens egen forståelse, hvilket gør sig ligeledes gældende for de to interviewpersoner jeg har et privat kendskab til. Disse interviewpersoner har fået samme introduktion til interviewet, som de andre udvalgte respondenter og har ikke, som de andre interviewpersoner, nogen kendskab til resten af mit speciale. Dernæst jeg har valgt at anonymiserer samtlige interviewpersoner, deres arbejdssteder og teknologier disse arbejder med, for at skabe et trygt rum, hvor personen ikke er i risiko for at relevante aktører læser interviewpersonernes udtalelser og kan give spekulationer herom. Interviewpersonernes navne er derfor udskiftet med andre navne i præsentationen af dem og deres køn kan også være ombyttet, da dette ikke findes væsentligt for analysearbejdet, men kan have en betydning for interviewpersonerne, hvis deres eksempelvis arbejdsgiver eller nærmeste læser nærværende speciale.

4.3 Operationalisering.

Ovenstående metodologi er operationaliseret gennem forskellige niveauer og værktøjer. Først vil jeg beskrive overgangen fra teoretiske og metodiske overvejelser, til hvorpå disse er blevet operationaliseret til konkrete analyseredskaber.

I overgangen fra teoretiske funderinger til metodiske værktøjer, kan man tage flere tilgange – Induktion, deduktion eller abduction. Den induktive tilgang vil tage udgangspunkt i empiriske elementer, så som observationer, hvorefter man vil omsætte disse til teoretiske generaliseringer (Hansen, Andersen, & Cecchini, 2025, s. 40). Arbejder man derimod deduktivt, starter man fra de teoretiske generaliseringer, hvor man gerne udarbejder nogle teoretiske hypoteser og tester disse med empirisk data (Ibid). Som læseren af dette speciale muligvis har observeret, har jeg vejen igennem mit speciale håndteret teoretiske perspektiver og empiriske observationer løbende og belyst hvorledes eksisterende teori bliver eller kan blive applikeret i forbindelse med empirisk data. Dette har jeg gjort, blandt andet i min teoretiske gennemgang, samt den anvendte teori, hvor den teoretiske forståelse er blevet fremlagt, for derefter at lave en gennemgang af hvorledes dette er eller er tænkt anvendt. Jeg vil derfor argumentere for en abduktiv tilgang i dette speciale. Den abduktive tilgang udspringer ofte fra en forskers undren (Ibid, s. 41). Denne undren er fremlagt i specialets indledning og indfanger paradokset mellem væsentligheden af digitale transformationer, men en lav implementerings succes. Den abduktive tilgang anser det som ønskværdigt at veksle mellem teori og empiri, hvilket adskiller denne tilgang, fra induktion og deduktion, men kan derimod opleves som vekslende herimellem. Den

abduktive tilgang vil forsøge at opnå den kumulative viden gennem en metodisk tilgang, hvor teoretiske værktøjer anvendes til at forstå og forklarer empiriske begivenheder eller fænomener (ibid, s. 41).

4.3.1 Interviewguide

Som nævnt ovenfor har jeg igennem mit speciale vekslet mellem teoretiske og empiriske data. Dette gør sig ligeledes gældende i udarbejdelsen af interviewguiden. Jeg har her ladet mig inspirere af teoretiske begreber, men ligeledes forsøgt at imødekomme rummet hvor de empiriske indsamlinger kan udfordrer de teoretiske begreber. Jeg har derfor valgt udarbejdelsen af en semistruktureret interviewguide, da denne giver en forarbejdet struktur, men ligeledes muligheden for at tillægge yderligere spørgsmål og empiriske perspektiver under vejs gennem interviews (Hansen, Andersen, & Cecchini, 2025, s. 397). Udarbejdelsen af spørgsmål til interviewguiden har taget et teoretisk udgangspunkt. Her har jeg udarbejdet en række forskningsspørgsmål, som har til formål at fremhæve hvilke teoretiske perspektiver, jeg behøver belyst, for at kunne sammenlignelig gøre mine interviewpersoners virkelighed. Forskningsspørgsmål har ligeledes til formål at rammesætte metodologien af interviewet og sikre at samtlige teoretiske synspunkter belyses (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 46). Som beskrevet tidligere er samtykke bias en risiko ved interviews. Ved at jeg bruger en semistruktureret interviewguide har jeg til en hver tid mulighed for at stille dybdegående spørgsmål, hvis jeg oplever gentagende overfladiske svar fra interviewpersonen eller uddybe hvor det findes nødvendigt. Jeg får derfor afbrudt den nemme svarproces og får interviewpersonen til at fundere i dybere lag af deres erindring. Dertil har jeg, som beskrevet tidligere, interviewpersoner fra forskellige fagligheder, hvilket ligeledes bringer besvarelser af forskellige sproglige typer.

Den semistrukturerede interviewguide giver mig mulighed for at tilpasse mine formuleringer og sprog i forhold til min interviewperson og dennes talesprog. Der er her større krav til mine sociale kompetencer, da disse muligheder forudsætter at jeg kan aflæse min interviewpersons tale og funderings niveauer. Jeg har opstillet min interviewguide, så der udlægges med introduktion af projektet og andre introducerende elementer, der skal italesættes, så som GDPR og håndtering af informationer. Herefter udlægges introduktionsspørgsmål, hvor interviewpersonens stillingsbeskrivelse og dennes arbejdsplads ønskes beskrevet. Der er her mulighed for at interviewpersonen kan begynde at finde en tryghed og ”tales i gang”. Der har her været fokus på min egen respons og øjenkontakt til interviewpersonerne, således at disse finder en anerkendelse i form af kropssprog, hvilket har haft til formål at skabe rum til opfølgende spørgsmål (Kvale & Brinkmann,

2015, s. 161). Stilhed og fortolkende spørgsmål har ligeledes været ønsket, da der her er muligheden for at interviewpersonerne har muligheden for at fundere over spørgsmål og erindringer, samt skabe en korrekt forståelse af interviewpersonens udtalelser (Ibid, s. 161-162). Selve forskningsspørgsmålene er udarbejdet efter at være specifikke omhandlende konkrete situationer, erindringer eller følelser, hvor standard probing spørgsmål har været bidragende, med formålet om at udtømme hvert emne, når interviewpersonen kan have taletræthed eller har talt udenfor ønskede emner (Ibid). Med standard probing spørgsmål menes der blandt andet spørgsmål som ”Kan du uddybe det lidt mere?” eller ” Kan du fortælle lidt mere om det?”, da Probing og prompting kan være yderst problematisk for en interviewer (Clark, Foster, Sloan, & Bryman, 2021, s. 204). Dette kan være grundet risikoen for at lede interviewpersonen ad veje, denne ikke naturligt ville have fortalt, da det potentielt set ikke har været væsentligt for interviewpersonen. Prompting betyder at man som interviewer, foreslår potentielle svar for interviewpersonen. Prompting er altid en risiko under foretagelsen af interviews, hvorfor åbne spørgsmål er at foretrække, da der ikke er noget korrekt eller forkert svar (Ibid). Derfor er interviewguiden udarbejdet med åbne spørgsmål, hvor interviewguiden lader interviewpersonen fortolke og fortælle mere frit. Interviewguiden har derfor været rummelig fra et teoretisk perspektiv, men med formålet om at udvinde empirisk materiale, som ville kunne udfordrer teorien er dennes standpunkter, da interviewpersonen har muligheden for at svare udover de udarbejdede spørgsmål.

Hvert interview er optaget og efterfølgende blevet transskriberet. Med dette kommer en række fordele og ulemper, blandt andet at selve ordlyden og tonelejet forsvinder. Jeg har derfor valgt at tilføje steder hvor grin eller vrede eksempelvis indgår. Dette har til formål at indlægge et socialt aspekt i interaktionen, samt fremvis interviewpersonens følelsesmæssige tilstand under udtalelsen (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 52-53). Dette er dog ikke dueligt i samtlige udtalelser, da disse kan være mistet i optagelsen af interviews. Derfor er det kun i de ekstremt fremtræden tilfælde at dette er muligt. Transskriptionen har dog den fordel at den helt korrekte fortælling bliver gengivet og at jeg dermed ikke risikere huller fra min egen erindring og genfortælling. Transskriberingen kan udleveres ved forespørgsler, men jeg har valgt at undlade dem her, da der er tale om større dokumenter.

4.3.2 Kodning

Efter transskriptionen har jeg valgt at kode mine transskriptioner med forskellige strategier. Jeg har valgt flere forskellige strategier, da jeg arbejder med et yderst komplekst fænomen, der udspilles i

forskellige organisationer, af forskellige karakterer og for forskellige medarbejder typer. Derfor er det af yderste vigtighed at det er struktureret og tydeligt hvordan de forskellige interviewpersoner, karakteriserer deres digitale transformationer. Jeg har derfor valgt at starte med en åben kodning, hvor jeg giver et overblik af hvad der foregår fra de forskellige interviewpersoner, som jeg senere kan vende tilbage til i min udarbejdelse af analysen (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 379). Dette har jeg valgt at gøre manuelt i et skema, der findes som Tabel 1.

Herefter vil jeg udarbejde en aksekodning, hvor jeg vil bevæge mig til en mere deduktiv metodologi, hvor jeg nu vil forsøge kode transskriberingerne efter kategorier, hvor situationen først fremsættes i en mere detaljeret grad end den foregående åbne kodning. Aksekodningen er i sit udgangspunkt en induktiv metode, hvor jeg ikke forsøger at fremtvinge teoretiske perspektiver, men lader empirien styre kodningen, dog har jeg opstillet mit kodeskema efter teoretiske perspektiver og trækker her en smule på den deduktive teoretiske styring. Denne metode taler derfor for min overordnede abduktive metodologi. Her vil jeg forsøge at afdække en 'historie kæde', som beskriver hver enkelt interviewperson (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 384). Aksekoden er en foretrukken metode, hvis man ønsker at fremsætte interviewpersonens perspektiv og gå på øjenhøjde med dette (Ibid). Min problemformulering ønsker at besvarer hvilke parametre medarbejderne har behov for, derfor har jeg anvendt metoden til at kunne fremstille interviewpersonernes oplevelser og lade denne empiri være centrerede for analysen. Aksekodningen har, som nævnt, til formål at beskrive interviewpersonens fortælling og skal derfor gerne foregå i en historiekæden ud fra en række parametre som forklarer først hvad der foregår, dernæst problemet, årsagerne, konsekvenserne og slutteligt strategien. Jeg har dog tilpasset denne historiekæde min ønskede kerne 'digitale transformationer' og de udvalgte teoretiske begreber, derfor er kæden opstillet med følgende kategorier:

Den pågældende transformation (Hvad foregår der), Beskrivelse af implementeringen eller oplæringen (Problemet), Hvilke faktorer har været påvirkende på oplevelse (Årsager), Hvordan her disse oplevelser forsøgt imødekommet (Konsekvenser), Hvordan beskrives den fremtidige brug af nye værktøjer (strategi). En nærmere beskrivelse af den teoretiske anvendelse heri, kan findes i aksekodningsskemaerne vedhæftede bilag.

Slutteligt vil jeg udtage væsentlige teoretiske perspektiver og samle dette i et kodeskema mere, som vil være grundlaget og overblikket for den sidste analyse. Den sidste delanalyse vil have til formål at fremsætte de teoretiske værktøjers mulige forklaringer på implementeringsforløbet og besvare

problemformuleringen: *Hvordan kan medarbejdere motiveres til en ønsket digital transformation, gennem ledelsesmæssige initiativer?*

4.4 Formidling og generaliserbarhed

S. Tracy beskriver otte "big-tent" kriterier for kvalitative undersøgelser (Tracy, 2010). På trods af kritikken mod de generelle kvalitetskriterier, hvor der blandt andet argumenteres for at disse kan indskrænke eller begrænse forskningen, har jeg valgt at tage udgangspunkt i Tracys kriterier (Ibid, s. 838). Dette har jeg gjort på baggrund af mit personlige behov for struktur. Jeg finder denne slags værktøjer gavnlige, hvis anvendes som en rettesnor for udarbejdelsen af forskningsprojekter. Jeg mener dermed ikke at generelle forskningskriterier gør sig gældende, for samtlige projekter eller at der ikke kan være behov for andre eller flere kriterier. Men efter en gennemgang af forskellige artikler, har jeg fundet kriterierne beskrevet i ovennævnte artikel, som en gavnlig base i nærværende speciale. De otte kriterier der beskrives er 'en værdig overskrift', 'rich rigor', 'oprigtighed', 'troværdighed', 'resonans', 'signifikant bidrag', 'etik' og 'meningsfuld sammenhæng' (Ibid, s. 839). Disse vil jeg gennemgå, som følger af mit speciale, udarbejdelsen heraf og hvordan de forskellige kriterier er fremtræden eller manglende.

Første kriterie beskriver den værdige overskrift. Her beskriver hun hvordan specialet skal være relevant, tidssvarende og interessante (Tracy, 2010, s. 840). Jeg har i min indledning argumenteret for relevansen af mit studie, på trods af foregående forskning. Der er, som beskrevet, 70% af digitale transformationer, som ikke gennemføres succesfuldt – på trods af den før gående forskning og kendskab til processerne. Vores samfund er hurtigt udviklende, med fokus på en øget digitalisering og omskiftelighed, hvilket gør dette speciale yderst relevant. Der er et stadigt behov for at undersøge digitale transformationer, hvorfor disse fejler, hvordan dette kan imødekommes og hvilke udfald forskellige initiativer medfører. Derfor mener jeg ikke at dette emne endnu er udtømt, men at mit studie lever op til den værdige overskrift.

Næste kriterie er 'rich rigor', som beskriver en ønsket kompleksitet af kvalitative undersøgelser, mængden af empirien og grundigheden heromkring. Der beskrives at de udvalgte teoretiske instrumenter, bør være lige så komplekse som fænomenet der behandles (Ibid, s. 841). Mine udvalgte teoretiske perspektiver bygger på tidligere forskningsresultater, emner og applikationer. Jeg har her

forholdt mig til tidligere studiers resultater, hvordan disse omtaler det udvalgte emne og hvilke perspektiver, disse argumenterer for at videreføre. Jeg mener derfor at kompleksiteten af mine udvalgte teoretiske instrumenter, stemmer overens med fænomenet og problemformuleringen. Som nævnt tidligere har jeg været begrænset i indsamlingen af interviews. Dette har medført at jeg ikke har indsamlet den mængde data, jeg finder passende. Jeg havde ønsket mig en flere interviews, der ikke var tidsbegrænsede og derfor havde mulighed for en empirisk mæthed, hvorfor jeg finder mit feltarbejde ikke så udtømt, som ønsket, grundet eksterne begrænsninger. Jeg mener endvidere at min indsamlings metode har været passende, hvilket ligeledes argumenteres for tidligere. Jeg har anvendt enkelt interviews da formålet har været en så udtømmende, som muligt, beskrivelse af emotionelle, så vel som fysiske faktorer. Dette ville ikke have været muligt ved eksempelvis spørgeskemaundersøgelser eller gruppe interviews, da fortroligheden ville kunne blive kompromitteret her.

Tredje kriterie, oprigtighed, beskriver specialets refleksivitet og transparens (Tracy, 2010, s. 841-842). Jeg har løbende argumenteret for fordele og ulemper i mine valg under udarbejdelsen af nærværende speciale. Dertil har jeg anonymiseret mine interviewpersoner og beskrevet grunden hertil, for ikke at miste tilliden fra læseren, men samtidig bibeholde den rigere information, jeg kan opnå ved brugen af anonymisering. Jeg har reflekteret løbende over hvilke faktorer, der har kunnet påvirke specialet, herunder blandt andet hvad ændringen i interviewpersoner kan have af betydning for specialet, samt hvordan mine anskuelser og teoretiske værktøjer bidrager på bedst mulig vis i forståelsen af digitale transformationer. Jeg vil derfor argumentere for at selvreflektion og transparens, i højere grad, er repræsenteret i specialet.

Hvilket taler over i fjerde kriterie. Her beskrives troværdighed gennem en grundig beskrivelse, triangulering og krystallisation, som beskriver flere datakilder og deres kongruens imellem eller komplekse forståelser af fænomener (Ibid, s. 842-844). I nærværende speciale har jeg anvendt interviews, som eneste datakilde. Dette kunne have været suppleret af eksempelvis observationer, der kunne have sikret og udtømt resultaterne yderligere i forhold til beskrivelsen af rolleforhold og relationelle praksisser. Jeg har igen her været begrænset af muligheden og tiden i specialet. Jeg har derfor forsøgt at imødekomme dette, ved at få beskrivelserne af daglige opgaver og gøren gennem interviewpersonerne. Dette kan synes problematisk, da der her genkaldes erindringer fra hukommelsen, men jeg vil her argumentere for at daglige praksisser, som udføres jævnligt, er lagret

dybere end andre erindringer, hvorfor dette kan øge troværdigheden heraf. Dertil har jeg valgt at transskribere samtlige interviews, for at tydeliggøre fortællingerne og sikre den fulde kontekst for læseren. Derfor mindsker jeg risikoen for gengivelser af egen erindring og muligheden for forglemmelser gennem uofficielle samtaler. Jeg mener derfor at transparensen i specialet synes gennemgående, men at der er muligheder for at indsamle empiriske data gennem andre metoder – hvis de fysiske rammer tillader dette.

Femte kriterie er resonans og beskriver specialets påvirkning, generaliserbarhed og mulighed for gengivelse. Jeg har her forsøgt at fremhæve vigtigheden af specialet og hvorfor denne bør tages til efterretning. Dertil har jeg skabt en klar fremvisning af de væsentligste pointer og oversigter af det empiriske og teoretiske materiale, gennem skemaer, hvorfor denne bør appellere til visualisering af specialet. Dertil har jeg fremhævet fortællinger fra interviewpersonerne, hvordan disse har oplevet forandringerne – på godt og ondt. Dette taler ind i den emotionelle oplevelse af specialet.

Dog vil jeg ud fra mit beskrevne ontologiske genstandsfelt, metodologi og epistemologi, hvor jeg anser de enkelte interviewpersoners opfattelse af deres digitale transformationer, eliminere muligheden for en objektiv holistisk sandhed. Jeg finder sandhed i hver enkelt persons fortælling, hvilket betyder at jeg fremstiller enkelte personers oplevelser, hvilket dermed kan besværliggøre generaliserbarheden og gengivelsen af dette speciales empiri. Jeg har dog alligevel argumenteret for diversiteten af interviewpersonerne og hvorledes disse kan forsvare det empiriske repræsentative perspektiv.

Sjette kriterie skitserer specialets bidrag. Tracy beskriver væsentligheden af et signifikant bidrag, gennem forskellige parametre. Her beskriver hun teoretisk, heuristisk, praktisk og metodisk bidrag, som sammen udgør hvorledes undersøgelsen kan bidrage til videre undersøgelser eller forståelser af sociale sammenhænge (Tracy, 2010, s. 845-846). Jeg mener at mit speciale har en gennemgående relevans for det samfund vi lever i nu, som argumenteret ovenfor. Jeg har i min teoretisk udarbejdelse forholdt mig kritisk til hvilke teorier, som bedst arbejder indenfor rammerne af det samfund vi lever i, i dag. Med dette udgangspunkt har jeg anvendt en abduktiv tilgang, hvor forståelsen af digitale transformationer kan udfordres og viderebygges, hvis empirien leder dette, hvilke kan bidrage med en viden, der hidtil ikke er anerkendt. Jeg har perspektiveret til tidligere undersøgelserne fokus på forløbet af den digitale transformation og værktøjerne, som kan findes anvendelige heri. Min egen nysgerrighed og oplevelser har ført mig videre til et ønske om at belyse perioden før selve

implementeringen. Hvordan man kan drage fordel af medarbejdernes erfaringer fra tidligere implementeringer og anvende denne viden til forberedelse af nye implementeringer. Jeg ønsker herfra at projektet videreføres eller skaber interesse ved andre med flere ressourcer, som kan samle den ønskede empiri, jeg blev begrænset i. Med denne argumentation mener jeg at mit speciale bidrager signifikant, til et forsøg på at anskue digitale transformationer fra et nyt perspektiv.

Etikken, som er det syvende begreb, har under projektets udarbejdelse og indsamlingen af empirien været særlig fremtræden i beslutningen om behandlingen af data. Jeg har her indsamlet data, der vedrører personer og mulige fortrolige praksisser. Det har derfor været af yderste væsentlighed, at interviewpersonerne har været afklaret med emnerne i samtalerne, og at de har fundet det acceptabelt og komfortabelt. Jeg vil igennem hele specialet lægge vægt på respektfulde fremstillinger og beskrivelser og har dertil i kontakten af interviewpersonerne, klargjort at ingen svar er forkerte og at ingen vil blive evalueret for personlige præstationer. Dette speciale er derfor ikke omhandlende forskellige personers faglighed eller holdninger, men har til formål at belyse hvilke parametre, som har været betydningsfulde for medarbejderne i implementeringen og hvilke forberedende initiativer har været bidragende, ønsket eller nødvendig.

Slutteligt skal specialets sammenhæng behandles. Specialets sammenhæng omfatter, ifølge Tracy, om specialet opnår dets formål, anvender teori, metode og empiri i et passende samspil (Tracy, 2010, s. 848). Sammenhængen er på dette tidspunkt, af specialet besværligt at reflekterer over. Derfor vil jeg udskyde dette til analysen er foretaget og en konklusion er fremsat.

5. Analyse

5.1 Analysestrategi

Som nævnt ovenfor har jeg behandlet min indsamlede empiri i tre forskellige kodningsskemaer. Det første åbne kodeskema har jeg valgt, skal være udgangspunktet for en mere gennemgående analyse. Det åbne kodeskema vil derfor fungere som rammesættende, for hvilke inddelinger min gennemgående analyse vil tage form efter. Jeg vil derfor først præsenterer mit åbne kodeskema, som er en kort oversigt over interviewpersonerne og centrale emner ved gennemgangen af de udførte interviews. Derefter vil jeg begynde analysen af min aksekodning, hvor jeg vil indføre væsentlige udtalelser, som enten bliver italesat af flere omgange eller som synes væsentlige for forståelsen af

interviewpersonerne og deres rolle i implementeringen af deres transformationer. Disse vil blive perspektiveret til de forskellige teoretiske begreber, med formålet om at fremsætte interviewpersonernes fortællinger og oplevelser. På baggrund af aksekodningen og analysen heraf vil jeg inddele min analyse i to kategorier 'ikke forberedt' og 'forberedt', som følger af mit næste kodeskema, hvilket har til formål at skabe et overblik over de forskellige initiativer og forberedende faktorer, som de forskellige interviewpersoner har fremhævet. Dette vil give et mere struktureret udgangspunkt for hvad interviewpersonerne har oplevet som positivt og manglende i de forskellige implementeringer. Her vil mine udvalgte teoretiske begreber blive anvendt, som mulige fortolkende og forklarende perspektiver på hvordan interviewpersonerne har følt sig forberedt eller ikke og hvorfor.

5.2 Præsentation af interviewpersoner

I nærværende afsnit ønsker jeg at præsentere samtlige interviewpersoner og vigtige informationer om disse, som eksempelvis hvilken sektor disse arbejder i, samt deres stilling og deres gennemgåede forandring.

5.2.1 Oversigt over interviewpersoner

Som en indledende forståelse over hvilke forløb mine interviewpersoner har gennemgået og hvilke fagligheder disse besidder, har jeg indskrevet min åbne kodning i et skema, som her vil være indledende forståelse for interviewpersonerne. Som kan ses i Tabel 1, har jeg foretaget en åben kodning over første indledende observationer under transskriberingen af mine indsamlede interviews.

Tabel 1

Martin	Sandra
Tovholder og medarbejder status	Medarbejder status
Fuldmægtig	Sundhedspersonale
Forandring i godkendelsessystem	Forandring i afrapportering
Positivt indstillet	Positivt indstillet fra start
Oplevet positive og negative forandringer	Udfordret ved begyndende indkøring
Gode relationer	Midlertidigt kursus til forberedelse
Manglende kongruens blandt kollegaer	Manglende kongruens blandt kollegaer

	Gode relationer Italesætter forandringer negativt
Ib Medarbejder status Ansat ved tandklinik Ændring i afslutning af patientforløb Først optimistisk, men så en smule usikker Ingen oplæring eller intro Italesætter systemet positivt efter indkøring Kunne godt se formålet med systemet Optimistisk kongruens internt i medarbejdergruppen	Else Medarbejder status Sundhedspersonale Forandring i afrapportering Følte sig hurtigt afkoblet Indgik i læringspakker Gode relationer Italesætter forandringen som svær, men med et godt formål
Carsten Medarbejder Ansat til udvikling af systemer Ændring i afrapportering Havde ikke nogen særlig følelse Forsøgte at undgå systemet Kunne godt se formålet med implementeringen Kongruens blandt medarbejdere ”Dem og os” følelse	Marie Medarbejder, men senere nøgle medarbejder i implementering Sundhedspersonale Optimistisk kongruens blandt kollegaer Var ikke forberedt, grundet manglende oplæring Optimistisk kongruens internt i medarbejdergruppen Oplæring inden implementeringen Italesætter brugen af systemet negativt
	Morten Medarbejder Sidemandsoplæring Forandring i afrapportering Bekymring i medarbejdergruppen For hurtig udrulning Positiv stemning over systemet efter implementering Tryghed i systemet

5.3 Interviewpersonerne fortæller

Når oversigten nu er præsenteret, finder jeg det væsentligt at skabe en dybere analytisk forståelse for hvorfor disse er placeret i hver kolonne og hvilke initiativer og strukturelle, samt relationelle forandringer interviewpersonerne har gennemgået. Før jeg kan begynde at sidestille implementeringerne og hvilke faktorer eller initiativer, som har været behjælpelige eller modsatte, for medarbejderen, er selve forståelsen og analysen af hver enkelt interviewperson her fremsat, med udgangspunkt i min aksekodning.

5.3.1 Martin

Martin var den første udvalgte interviewperson, han er fuldmægtig i en offentlig organisation og arbejder i et åbent kontorfællesskab med flexible seating. Han har været tovholder på forskellige implementeringer, og været bidragende til udformningen af de forskellige initiativer. Martin er i en organisation, hvor implementeringer og nye systemer, eller måder at bruge disse på, er af almindelig karakter. Han fortæller derfor at han føler at hans kollegaer er godt rustet til forandringer. Martin beskriver at han har en god relation til sine kollegaer og har let ved at dele bekymringer med hans leder. Martin har oplevet at der har været en større forandring i deres godkendelses flow, hvilket har resulteret i større gennemsigtighed i medarbejdernes arbejdsopgaver og nemmere overblik for lederne, hvilket er blevet modtaget med blandede tilbagemeldinger af hans kollegaer. Der har derfor ikke været en gennemgående positivisme eller negativitet omkring implementeringen, men en blanding af de nævnte. Martin fortæller at han har været forberedt på implementeringen, da han forstår og acceptere formålet med forandringerne og mener at dette forbedrer hans hverdag.

Hvis dette anses i et teoretisk perspektiv, har Martin oplevet en forandring i hans non-relationelle praksisser, hvor han ved hver opgave nu skal udføre en afrapportering, som ikke før var aktuel. Martin beskriver at denne forandring har medført at han ikke længere behøver at minde hans leder om at lederen skal godkende materialet Martin har udarbejdet, men at det nu foregår digitalt:

”Ja, det har den på sin vis. Fordi jeg kommer ikke til at være lige så meget på nakken af min leder for at fortælle ham, at der ligger en (besked) med noget til hans godkendelser som under det nye system.”

Martins udtalelse her, kan synes yderst væsentlig, da den indikerer at der er sket en ændring i både hans non-relationelle, men også relationelle praksisser. Han skal nu ind og sende hans opgaver digitalt i et nyt opgavesystem, men han skal heller ikke påminde hans leder om opgaverne mere. Der er derfor både sket en forandring i måden hvorpå han udføre hans opgaver, men faktisk også hans interaktion med lederen, da denne både har forandret sig i form af interaktions rammer, men også hyppigheden af interaktionerne. Martins rolleforhold har derfor ændret sig ifølge med opgavernes afrapportering. Martin udtaler også:

"Slutningen af min sagsbehandling lettere. Fordi det her system, det gør, at det hele bliver effektiviseret i forhold til det her godkendelse. Og det ikke foregår på (system), hvor man konstant skal holde folk oppe på, at der ligger noget. Fordi folk bliver begravet i deres postkasse indbakker og e-mail til dagligt. Så det er svært nogle gange at få noget igennem den vej."

"Den har ikke skabt nogen hindringer. Men det har forbedret dele af min normale arbejdsproces. Ikke det hele, men dele af det."

Martin udtaler her at teknologien har gjort hans opgaver lettere. Der er her et tydeligt tegn på optimisme i hans udtalelse, hvor han føler hans opgaveudførelse styrket, i forbindelse med ikke at skulle påminde hans kollegaer om forskellige opgaver, da han ved at de i forvejen er "begravet" og at det gør det svært at komme igennem. Men vejen til optimismen har ikke været uden andre bekymringer, da han blandt andet selv har skulle stå for en del af beslutningerne i udførelsen af implementeringen. Martin siger blandt andet:

"Det var, at jeg var også bange for selv, at det ville være noget, der medførte ekstraopgaver, særlig fordi det nu var mig, der skulle være afsender på den, og hvis jeg så skabte ekstraopgaver for mine kollegaer, så synes jeg, det ville være træls, men det blev fint."

Martin har følt et ekstra pres i udformningen og implementeringen af forandringen. Denne usikkerhed beskrives som følger af en bekymring om systemets bidrag eller hindringer til arbejdsprocesserne. Usikkerheden er ifølge A. Parasuraman en hæmmende faktor i implementeringen af teknologi og har derfor været noget, som Martin, der er tovholder, har skullet forsøge at håndtere. Dette hvis han ikke skal opleve en potentiel manglende villighed til implementeringen af programmet senere. Ledelse er,

som fremsat i teorien, et aktiv i relationer og kan derfor udøves gennem interaktioner og praksisser, i forbindelse med forberedelse eller formningen af medarbejdernes antagelser eller forståelser. Martin fortæller at han har sparret med kollegaer og ledere om hvordan værktøjet skulle udarbejdes, hvor kompleksitetsniveauet har været essentielt:

”Og så har jeg arbejdet med det, snakket sammen med nogle forskellige kollegaer i forbindelse med at høre, hvad der var af systemer, de tidligere har brugt til lignende opgaver, eller noget af det, du har. Det system, vi har oprettet, det er jo, at vi bruger i forbindelse med udviklingsopgaver normalt i enheden. Så det er bare lavet lidt om til ikke at handle om it-udvikling, men så i stedet for bare handle om driftsstyring.”

”Jeg tror, jeg har vendt det lidt med min leder, og også de kollegaer, jeg har sparet med i udarbejdelsen af det her værktøj, som et vigtigt fokuselement i forbindelse med, hvor simpelt det skulle være, hvilket kompleksitetsniveau man skulle op på i forhold til at skulle gøre tingene i hvert fald. Det var vigtigt for mig, at det blev et system, der var simpelt for folk at bruge, så det ikke blev et problem med ekstra arbejdsopgaver og ressourcespild.”

Martin kan anses som agerende i en lederposition, i det han har påtaget sig beslutninger, på vegne af andres arbejdsprocesser og har haft en vis grad af autonomi, i forhold til udarbejdelse af det digitale værktøj og omfanget af brugen heri. Martin fortæller at det efter implementeringen er blevet 'fint'. Martin nævner flere gange at han ikke ønsker at påføre hans kollegaer en større arbejdsbyrde, han har italesat dette overfor hans kollegaer og udarbejdet værktøjet med et formål om effektivisering, hvilket synes effektivt, i det Martin udtaler at han ikke længere skal være 'på nakken' af hans leder. Slutteligt vil jeg en ekstra gang fremhæve et eksempel på interaktionerne mellem Martin, som har en 'leder' position i denne implementering, og hans kollegaer. Der udtales her at Martins kollegaer også var 'spændte' på implementeringen. Martin har igen imødekommet, hvad han synes at være, den største risiko i forhold til anvendelse og implementeringen af systemet – En øget arbejdsbyrde. Det er altså den ledelsesmæssige interaktion, hvor medarbejdernes bekymringer høres og tilpasses i systemet, inden denne implementeres:

”Jeg tror, til at starte med var nogle af mine kollegaer en smule spændte på, hvad det egentlig indebar, fordi folk er meget bekymrede for, om det er noget, der kommer til at give ekstra arbejde, og hvor

omfangsrigt det bliver, den opgave, man skal ind og sørge for at holde det opdateret og sløjfe, når man er færdig med en opgave osv. Men efter det blev implementeret, har det egentlig været fint, fordi det er sat op meget simpelt, så det netop ikke skal øge arbejdsbyrden, så folk har egentlig taget godt imod det.”

5.3.2 Sandra

Sandra er ansat som sundhedspersonale og har i implementeringen ikke haft en særlig rolle. Sandra har været igennem en digital transformation, hvor Sandras afrapporteringssystem er blevet udskiftet. Dette har skabt en forandring i hvordan hun skriver i hendes afrapportering, hvor og hvornår hun skal afrapportere, altså hendes non-relationelle praksisser:

”Altså, de sagde jo, at i forbindelse med (Nye program), der skulle vi ikke ind og dokumentere så mange steder, men det skal vi jo faktisk. Blandt andet sådan noget som, hvis for eksempel der er nogen, der er i en eller anden behandling, der skal (behandles), så skal du ind og krydse af på selve (skema), at nu har du smurt dem, og så skal du gå bag om systemet, og så skal du gå ind og krydse af også, at nu er opgaven udført. Plus, at du skal vinge den af, hvis det er en, det de kalder en (ydelse), ude på selve forsiden. Jamen så skal du også, altså du kan risikere, at det er tre steder, du skal krydse af.”

Der er altså sket en markant øgning i antallet af afrapporteringer for Sandra. Hun beskriver forandringen meget til detalje, med flere og flere opgaver, hvilket synes opgivende. Dette kan også være udtryk for en form for utilpashed, som er en af de hæmmende begreber, i teknologiparatheden. Sandra fortæller dog at hun var positivt indstillet da hun blev informeret om det nye system, men at hun hurtigt oplevede udfordringer.

”Øh, altså til en start, der var jeg vældig optimistisk og syntes, det var simpelthen fantastisk, og jeg tænkte, lad os bare komme i gang, men hold da op mand, hvor er der godt nok mange hurdle”

Sandra er altså startet fra en innovativitet og optimisme, til at Sandra hurtigt er overgået til utilpasheden og usikkerhed, da hun nævner de 'mange hurdler'. Sandras relationelle praksisser og rolleforhold, synes dog ikke at have ændret sig, hvorfor der her kan fokuseres på forandringer i non-relationelle praksisser. Sandra fortæller at hun kom på et kortere kursus, hvor de blev introduceret for

forandringerne og fik lov til at prøve det, men at det ikke var alle, som fik muligheden for at komme på kurset:

”Det var jo ikke alle, der fik det der kursus. Så det var jo ikke alle, der følte, at de var klædt godt nok på til det. Og så sidder vi jo og arbejder i et læringsprogram, og den trigger jo ikke nogen ting, som det gør, når det kommer ud i den virkelige verden.

Der kørte alt jo bare som perler på en snor, så det kunne godt være lidt en udfordring, når vi så stod med det. Og det der med at huske alle de ting der, og så har vi en masse mapper, og sådan noget derinde, med fælles på et, to og tre, og jeg ved ikke hvad, man jo fuldstændig rundt så sovende i hovedet, hvor vi selvfølgelig kan slå op.”

Kursuset synes ikke at have bidraget til en følelse af forberedelse, men som et grundlag for flere frustrationer, da kurset ikke fremstillede systemet realistisk. Sandra stødte ind i flere problematikker, under indkøringen af systemet – eller ”børnesygdomme”. Disse problematikker oplever Sandra, de forsøger at løse sammen internt i medarbejdergruppen. Der bliver her stillet krav til medarbejdernes tekniske kompetencer, hvilke har udtrykt manglende oplæring, da ikke alle medarbejdere har været på introkurset. På trods af at hele medarbejdergruppen ikke har været på introkursus i systemet, har de muligheden for at kontakte IT-Support og få løst problematikkerne af den eksterne aktør:

”Altså, (ekstern aktør) er rigtig gode til at hjælpe os, det er de. De tager telefonen prompte, vi ringer, selvfølgelig inden for deres arbejdstid. Men det er ikke noget problem at få hjælp til det, det er det altså ikke, nej.”

Ud fra dette kan det alligevel ikke udelukkes at denne forandring, har haft en indflydelse på Sandras relationelle praksisser. Sandra skal nu operere i et system, som hun selv beskriver, har mange ’hurdler’, hvorfor hun nu har fået en ny interaktion med IT-support ved systemejere. Disse interaktioner fortæller Sandra også både kan foregå telefonisk og ved at IT-support møder fysisk op på lokationen. Hun har derfor fået endnu en ny aktør at skulle interagere med, hvor de fysiske frames ikke er forudbestemt for interaktionen, men kan være skiftende. Udover den udvidede non-relationelle praksis, vil jeg dermed argumentere for at Sandras relationelle praksisser også kan have ændret sig – i hvert fald for en periode. Helt naturligt vil en sådan indkøring kræve nogle ressourcer

og kompetencer fra personalet, hvilket Sandra mener er imødekommet fra lederen, hvilket har afhjulpet Sandras problematikker:

”Nej, fordi vores leder, vores daværende leder sagde, vi skal jo det her, så det er bare sådan det er. Så hvis vi havde brug for det, så skulle vi bare sætte os. Altså selvfølgelig ikke, hvis der kun var få på arbejde, men lige så snart det var muligt.

Så var hun villig til at kalde flere ind dengang, hende vi havde dengang, og så måtte vi simpelthen få det til at køre. Så jo, det vil jeg sige, at de har hjulpet os. Det har de. At det så ikke altid fungerer optimalt, det er så noget helt andet snak.”

Sandras leder har her anerkendt udfordringerne og givet muligheden for at indkalde yderligere personale, så Sandra og hendes kollegaer havde muligheden for at bruge yderligere tid på afrapporteringen, hvis det fandtes nødvendigt. Den ledelsesmæssige imødekommelse virker til at have en positiv effekt på Sandra, da hun er forsikret i at de kan få muligheden for at få mere tid til at udføre deres afrapportering. På trods af dette føler Sandra sig ’tvunget’ til at se positivt på forandringen, da de ikke har andre anvendelsesmuligheder eller systemer.

”Men det gør det åbenbart ikke, nej. Men altså, det må vel være positivt,

Sukker

Det lyder måske lidt forkert at sige det på den måde, fordi vi har ikke noget, vi kan tage i stedet for, og vi må ikke have lov til at skrive noget ned mere.”

Det er Sandras nærmeste leder, som har givet muligheden for indkaldelse af yderligere personale. Hvis man fremhæver en anden udtalelse fra Sandra, så er der ikke samme form for anerkendelse og afhjælpende italesættelser fra øvre ledere:

”Altså, jeg kan da godt se, det er godt at have det, men det er også ærgerligt, fordi det kan mange ting, fordi hvis det er, at vi vil have det til at kunne flere ting, så skal vi give flere penge for det. Fordi vi har også sådan en snak, ej, det kunne også være fint, jamen det kan det også godt, men så skal vi bare betale ekstra. Og det er sådan nogle ting, jeg ikke forstår, når man køber et produkt, hvorfor hele pakken så ikke følger med.”

Sandra viser faktisk innovativitet i dette citat og lysten til at bruge systemets andre muligheder, men føler sig begrænset i den øvre ledelses ressourcemæssige beslutninger om ikke at købe adgang til hele systemets funktioner. Sandra møder derfor en paradoksal interaktion på tværs af ledelsesniveau, hvor nærmeste leder har muligheden for at uddele flere ressourcer til indkøringen af systemet, men øvre leder ikke allokerer ressourcer til at Sandra kan få de funktioner i programmet, hun finder passende til arbejdet.

5.3.3 Ib

Ib er ansat ved en tandklinik, som medarbejder og arbejder med forskellige behandlinger. Her har de gennemgået en forandring i deres patientforløb og udtaler dette:

”Jeg kan ikke helt præcis huske, hvordan det har forandret sig, fordi det er (periode) siden det blev implementeret, men jeg skal trykke på nogle andre ting og finde nogle andre genveje for at få patientens (transaktion) igennem og sendt det til (anden fagprofessionel).”

Dette omfatter en fysisk forandring, altså en forandring i de non-relationelle praksisser. Ib har skullet navigerer i et nyt digitalt system, som har været afslutningen på klinikkens patientforløb. Ib fortæller at det er en anden medarbejder på klinikken, som har truffet beslutningen om implementeringen af systemet, med formålet om effektivisering:

”Det har vores (anden fagprofessionel). De ville gerne at indrapporteringen af (transaktion) blev registreret mere effektivt og hurtigere. Så det er en effektivisering”

Kommunikationen omhandlende implementeringen, kan antydes her at være meget direkte og virksomhedsorienteret. Rolleforholdet mellem Ib og kollegaen kan beskrives som forandret i denne situation, da kollegaen nu indtager en 'leder-rolle', som beslutningstager, hvorfor kommunikationen her ligeledes anses som væsentligt ifølge Crevani. Som beskrevet vil jeg ikke begynde en dybere analyse i forhold til ledelsesstilen, men interaktionen mellem leder og medarbejder, for at kunne placere dette i medarbejderens rolleforhold. Der kan fra et teoretisk perspektiv, ud fra Ibs udtalelse, anses en forandring i Ibs rolleforhold, i forbindelse med implementeringen af systemet. Den direkte og ærlige kommunikation om formålet med systemet, kan symbolisere en tryghed i relationen. Ib fortæller desuden at de ikke har haft nogen form for kursus eller lignende:

"Det har været oplæring ved at prøve. Jeg har ikke fået noget kursus i det eller fået nogen information ud over at vi måtte prøve os lidt frem."

På trods af den manglende oplæring fortæller Ib at der har været en optimistisk italesættelse, blandt kollegaerne, af implementeringen af systemet, hvilket kunne tyde på intern kongruens. Ib italesætter at de må prøve sig frem, hvilket viser en innovativitet og villighed til at afprøve ny teknologi, uden at have en eksplicit skepsis. Ib nævner dog en lille usikkerhed:

"Jeg synes, at jeg var forberedt på, at det kom, men jeg vidste jo ikke mere om, at det kom noget nyt. Så jeg var ret usikker på hvordan det kom til at være i afslutningen af et patientforløb og om jeg skulle stå med patienter bagefter, som måske havde lidt ondt og ikke kunne finde ud af (transaktionen)."

Usikkerheden synes dog ikke overskyggende, da Ib igen udtaler at han har følt sig forberedt. De har forsøgt at imødekomme denne usikkerhed ved at hjælpe hinanden, selvom dette har været tidskrævende, da hverken Ib eller hans kollegaer har haft nogen nævneværdig introduktion til systemet. Ib fortæller også at hun ikke rigtigt oplever at de internt deler eventuelle problematikker eller udfordringer, men at de bare får det til at fungere:

"Vores tillidsrepræsentanter, tror jeg. Men det er ikke rigtig noget vi deler på den måde. Vi får det bare til at fungere."

Ib udtaler ikke yderligere om kulturen på klinikken, men der kan her tolkes en kultur hvor situations og sociale frames ikke tillader rum til problematikker, eller at der ikke opleves konflikter eller udfordringer på klinikken. I forbindelse med implementeringen udtaler Ib:

"Jeg tror, at vores (anden fagprofessionel) gjorde. (Anden fagprofessionelle) havde haft noget introduktion til det, men hun var der jo heller ikke altid, så nogle gange kunne vi godt være meget alene om det og det kunne godt blive lidt stressende."

I forhold til denne udtalelse og tidligere udtalelser omhandlende usikkerhed, fremsættes der en dualitet af Ibs innovativitet, optimisme og lysten til at bruge det nye program, men samtidig en

usikkerhed og stress, i en kultur hvor usikkerheder ikke umiddelbart italesættes, men at man bare får det til at fungere. Slutteligt fortæller Ib:

”Det var i hvert fald nemmere for (anden fagprofessionel), at det blev (overført) på den måde i stedet for vores gamle system. Det gamle system kunne godt give en del risiko for at vi havde en forglemmelse eller at det ikke kom igennem vores it-system til vores (anden fagprofessionel).”

Ud fra de fremsatte repræsentative udtalelser vil jeg argumentere for at Ib har oplevet en forandring i hans non-relationelle praksisser og rolleforhold i det han har skullet tilpasse sig et nyt system og måden hvorpå patienternes forløb afsluttes, men at en kollega ligeledes har påtaget sig en beslutningstager rolle og ændre dynamikken i de sociale relationer. Jeg vil ligeledes argumentere for at Ib udtaler en innovativitet og optimisme, men med udgangspunkt i at afhjælpe hans kollega i form af udførelsen af kollegaens arbejdsopgaver. Men Ib agerer ligeledes i sociale frames, hvor udfordringer ikke italesættes, men man ’får det bare til at fungere’, hvilket kan have medført at Ibs usikkerhed og utilpashed i forhold til anvendelsen af programmet er blevet undertrykt. Dette har alligevel ført til at Ib udtaler, gentagende gange, at han har følt sig forberedt. Det tyder på at på trods af Ibs usikkerhed og utilpashed, er Ib tryk i deres rolleforhold og sociale rammer og finder derfor en sikkerhed i at disse hæmmende faktorer bliver håndteret, hvis udfordringerne opstår.

5.3.4 Else

Else er sundhedspersonale og har været igennem en større digital transformation. Hun beskriver det nye system således:

”Altså, (Nyt system) det er jo, hvis man sammenligner med det gamle system, så (Nyt system) det er jo meget mere sådan til borgeren. Altså, det er jo sådan din anden makker, sådan set. Alt det, du skal vide, det står jo i (Nyt system).

Okay. Ja, så den, egentlig planen er jo, at man har den her (redskab) med ind til borgeren, og så kan du simpelthen se alle de opgaver, der er omkring den her borgere, og så kan du swipe det efterhånden, så man får det gjort.”

"Jamen, det er jo hele arbejdsgangen i det, fordi (Nyt system) det var, eller i (Nyt system), hvad hedder det? (Gammelt system), det var jo mere et dokumentationsprogram."

Else har altså oplevet en større forandring i hendes måde hvorpå hun skal dokumentere, men beskriver også det nye system som en 'makker', hvilket kunne indikere at systemet har haft en større betydning end udelukkende non-relationelle praksisser. Else fortæller at hun har kontakt med hendes kollegaer på andre vagthold, som også foregår gennem deres afrapporteringssystem.

"Jamen, det har der jo nok været. Altså, som jeg husker (Gammelt system), altså, det var bare en gang rodebiks i forhold til (Nye system)."

Else fortæller her at hendes kommunikation med kollegaerne på andre vagthold, har været en stor 'rodebiks', til et mere struktureret system og kommunikation. Jeg vil derfor også argumentere for at der er sket en mindre ændring i Elses relationelle praksisser, da disse udføres i en fysisk frame, bestemt af det pågældende system, som her er genstand for den digitale transformation. Det har ikke haft en indflydelse på hvem hun kontakter eller hvilken information, som overleveres, men måden hvorpå det bliver skrevet og hvor det bliver overleveret henne. Derfor mener jeg at der kan anses en mindre forandring i Elses relationelle praksisser, hvor Elses rolleforhold dog ikke er påvirket heraf. Else fortæller at hun var blevet forberedt til systemet gennem et kursus, hvor hun blandt andet er blevet præsenteret til forskellige læringspakker:

"Og så var der to, der blev, altså bare (Funktion i nye system). Og jeg var en af dem, som var med, og så var jeg med til alle de der læringspakker, der blev udrullet sådan nogle læringspakker, hvordan gør man det, og så skulle man præsentere det for de andre af sine kollegaer. Og det var jeg med til, så jeg føler selv, at det hjalp mig til at se, okay, der er en rød tråd i det."

Optimisme er udtrykt gennem Elses forklaring af meningen med den digitale transformation. Else har fået muligheden for at blive en større del af introduktionen til systemet, hvilket har haft en afgørende betydning for Elses forståelse af systemet. Else mener dog ikke at optimisme er noget, som kan afspejles i hendes kollegaer, hvor hun beskriver følgende:

”Der var mange, altså det her det kræver jo også mere, at man er it-kyndig, altså i forhold til det andet, hvor du sidder med en stationær computer og sådan noget, det kan de fleste. Men det var sådan lidt i starten, jeg havde fornemmelsen af, at toget det kørte, virkelig, og at der var nogen, altså toget var noget nede til grænsen, men der var stadigvæk nogen, der stod i Skagen.”

Der bliver stillet yderligere krav til medarbejdernes IT-kompetencer, hvilket ikke har været udfordret før. Det betyder at der her er tale om en transformation, der ligeledes presser medarbejdernes faglighed til højere kompetenceniveau. Medarbejderne er som nævnt sundhedspersonale og har derfor ikke taget del i en større IT-kompetenceudvikling. Else beskriver at det har presset en række kollegaer:

”Ja, sådan havde jeg lidt fornemmelsen i starten, at der var mange, der ligesom bliver hægtet af.”

”Jamen jeg tror, at der var mange, der var mega frustreret, fordi at de ligesom, altså de fangede det ikke så hurtigt.”

Else fortæller også at utilpasheden har været til stede ved Else, men i høj grad også ved kollegaerne, hvilket hun begrundes med at kollegaerne ikke har kunnet forstå selve brugen af programmet, altså udtryk for en kraftig utilpashed, som er en hæmmende faktor for implementeringen og brugen af nye systemer. Utilpasheden er blevet afhjulpes af kollegaerne imellem. Else udtaler således:

”Jo, men det synes jeg nok, vi var gode til at hjælpe hinanden i starten, som jeg husker det.”

”Ja. Men der var jo nogen, som var blevet taget ud til at skulle sidde og hjælpe med at få ført alle de der ting over (...). Men det blev det jo ikke, der var en masse fejl, og der var mange ting, der ikke blev ført over, så der var nogen, der var nødt til sådan manuelt simpelthen sidde og tage det ind igen fra det gamle system.”

”Nej, vi havde en (sundhedspersonale), og så var der noget af personalet, der sad og hjalp med det.”

Hvor vi i tidligere afsnit om Sandra blev fortalt at lederen på pågældende arbejdsplads havde givet muligheden for at tilkalde yderligere personale, synes det ikke som en mulighed for Else. Else vælger ikke selv at beskrive lederens deltagelse i implementeringen, men en stærk medarbejdergruppe, hvor de har arbejdet for at få systemet indkørt efter dokumenteringskravene. Der synes derfor her at være

et fravær af eksplicitte ledelsesmæssige interaktioner, som har forsøgt at forme Elses antagelser. Når jeg skriver eksplicitte interaktioner, mener jeg at ledelse er, som beskrevet af Crevani, et aktiv udøvet gennem aktiviteter, handlinger, italesættelser etc., som Else ikke umiddelbart nævner. Det er her ikke udelukket, at der har været en ledelsesmæssig påvirkning eller indflydelse, men at Else ikke har været bevidst herom. Else er derimod bevidst omkring hendes kollegaers behjælpelighed i situationerne, der findes nødvendige, hvilket indikerer at kulturen på Elses arbejdsplads rummer situations frames, hvor der er plads til utilpasheden og brug for hjælp. Else udtaler også at hun mener systemet har bidraget til medarbejdernes faglighed og systemets krav til at medarbejderne er up to date og at hun er glad for det nu:

”Jamen, det er, at... Fordi... Nu er (Nye system) jo mega... Altså, nu er man jo blevet glad for det, fordi nu er det jo det, det er.

Men jeg tænker bare, at den der faglighed, og den der, at man er nødt til at reflektere, og nødt til at være... Altså, up-to-date hele tiden, det kan jeg godt lide.”

5.3.5 Carsten

Carsten er udvikler i en mellemstor virksomhed, hvor han er en del af en afdeling på få personer. Carsten har gennemgået en større forandring i måden hvorpå de strukturerer deres opgavestyring på. Han udtaler at denne forandring kommer i forbindelse med en større organisatorisk udvikling, hvor der blandt andet er en fra hans afdeling, som er blevet konstitueret leder:

”Og den største ændring, der har jo så nok været, at mellemlederen, vi har fået, eller (person), vi har på vores kontor, er gået fra at være medarbejder til at være mellemleder. Og så i den forbindelse, så er der blevet nogen, altså jeg ved ikke, om det er i den forbindelse, men i hvert fald samtidig, så er der kommet lidt mere firkantede krav, som i måden, vi laver opgave-tracking og opgave-afrapportering til (anden afdeling).”

”Den måde, man i (anden afdeling) i længere tid har brugt værktøjerne af (nye system), uden der måske har været taget så meget hensyn til, hvordan det ville give mening for os at bruge det.”

Carsten fortæller at den anden afdeling i virksomheden har anvendt programmet i længere tid, men at der ikke er blevet rettet krav om at Carstens afdeling har skullet anvende styringen, før

mellemlederen blev indført. Et nyt mellemlederniveau har nu medført øget opgavestyring for Carsten, hvilket ligeledes kan medbringe en forandring i ledelsespraksisser og interaktioner, samt relationelle praksisser for Carsten. Carsten udtaler endvidere:

”(Styringsprogram) har altid eksisteret i virksomheden, også før det her, men vi slap lidt afsted uden at bruge det, fordi det føltes som et ligegyldigt værktøj. Det føltes lidt som overstyring i forhold til vores gruppe.

Men det kom ligesom, da en af vores kontorer blev udnævnt mellemleder, så fik vi at vide, at vi skulle indordne os under (program). Så det er min mellemleder, der har introduceret.”

Carsten fortæller at de i hans afdeling ikke har anvendt programmet før, grundet en følelse af overstyring, men at de er blevet det pålagt efter indsættelsen af en mellemleder. Carsten har altså først haft en følelse af at programmet pålægger en overstyring, hvilket kan være hæmmende for medarbejderens anvendelse af programmet. Rolleforholdet har, som nævnt, herimellem forandret sig, hvor Carstens kollega nu er indsat mellemleder og vil derfor være pålagt et andet ansvar, som naturligt vil influere de relationelle praksisser i form af opgaveudførelse og interaktioner. Carsten udtaler desuden:

”Jeg tror som udgangspunkt, at vi (afdeling) ikke havde noget imod at bruge det. For os er det også super vigtigt, at vores arbejde er synligt for (anden afdeling), fordi der er så langt mellem os.”

Carsten fremhæver her vigtigheden af anvendelse af opgavestyringen, da dette synliggør arbejdet for den anden afdeling. Der er her fremsat en tydelig ændring i måden Carsten omtaler styringsredskabet fra at være en overstyring, til at værktøjet nu er essentielt for kommunikationen mellem Carstens afdeling og den anden afdeling i virksomheden. Dette kunne tyde på at de ledelsesmæssige praksisser har haft en positiv indflydelse, på Carstens anvendelse og formål med programmet, i forbindelse med indsættelsen af en mellemleder. Carstens forhenværende kollega, som nu er mellemleder, kan derfor antydes at have haft en indflydelse på Carstens antagelser og forståelser af programmet. Carsten udtaler ligeledes:

”Så den måde, man har forlangt, at vi skal bruge (afrapporterings form) på, giver ikke så meget mening for os som gruppe. Mange af processerne er stadig den samme, men det er den måde, vi altid har været vant til at bryde opgaven ned i, fra de her store mål til mindre mål til mindre mål. Vi har måske altid gået meget hierarkisk til det, hvorimod at i (anden afdeling) har man en idé om, at man har et stort hovedmål, det vil være vores 3-årsmål, og så har de dag-til-dag-opgaver, de små opgaver, vi planlægger i (styringsform), men man differentierer ikke rigtig mellem de to.”

På trods af at Carsten, efter indsættelsen af mellemlederen, anerkender formålet med programstyringen, fremhæver Carsten alligevel at måden hvorpå der inddeles i systemet ikke er tilpasset deres arbejdsgang. Carsten har derfor, udover forandringen i at skulle anvende styringsprogrammet, ligeledes har skullet ændre måden hvorpå projektførelserne inddeles i opgaver. Det betyder en væsentlig forandring i Carstens non-relationelle praksisser. Carsten skal nu ændre måden hvorpå han kommunikerer hans projekter, hvordan han opdeler dem og hvordan disse koordineres med de øvrige medarbejdere. Om dette fortæller Carsten:

”Vi er som udgangspunkt klædt på til at kunne bruge det, men den måde, vi nok ikke havde været klædt på til det, det er, at vi fik at vide, at vi skulle bruge det her værktøj, og så blev vi (afdelingen) enige om, at vi har lært at bruge det her konceptuelle værktøj, og så er vi gået i gang, og så er de kommet fra (anden afdeling) og sagt, at det er ikke sådan, vi skal bruge det.”

Det betyder altså at Carsten er blevet uddannet i denne styringsform, men er blevet pålagt en anden måde at inddele opgaverne på, end som lært under uddannelse, selvom denne forståelse deles på tværs af Carstens afdeling. Dette har ført til at Carsten ikke mener at de er klædt på til at anvende værktøjet som ønsket fra den anden afdeling. Hvilket har resulteret i følgende:

”Der er noget, man taler om (kategori) og (kategori) inden for (styringsform), hvor vi har været vant til at have de her 2-måneders-milestones. Så det er ikke den måde, vi har planlagt, den måde, vi planlægger på, har man forsøgt at føre ind i, og det har ikke rigtig lykkedes, synes jeg ikke. Så når vi skal lave de her planlægningsmøder, så skal vi ligesom snakke udenom de her milestones, der er de 2 måneder fremme.”

Der er altså her udtrykt en helt klar utilpashed og utryghed. Carsten kan ikke længere referere til sin akademiske læring, i måden hvorpå den anden afdeling ønsker værktøjet anvendt, og fremhæver ikke nogen anden oplæring i systemet. Dertil har det medført en frustration og forhindring i Carstens arbejde, da de indbyrdes stadig planlægger deres milepæle, men ikke kan fremlægge dem til den anden afdeling. Carsten skal derfor kommunikere en planlægning for Carstens egen afdeling og kommunikerer denne på en anden måde til den anden afdeling, da de her ikke accepterer det andet lag, som findes nødvendigt i Carstens afdeling. Carsten fortæller videre om usikkerheden:

”Sådan. Så det har måske også gjort, at man... Jeg vil sige, at det har sådan måske faktisk gjort sådan, at hvis der er et møde, der måske ikke er gået så godt, så har man snakke med sine kollegaer om det, inden man har taget det her planlægningsmøde.

Fordi man ikke har ville fremstå, hvad siger man, inkompetent eller sjusket, eller hvad vi nu kalder det, foran den her mellemlider (fra den anden afdeling), som sidder og overvåger vores planlægning af dag til dag opgaver.”

Carsten fortæller her at usikkerheden også er blevet fremtræden i mødesituationer, da han ikke føler sig klædt på til den anden måde at styre og opdele projekterne. Han føler her at de ledelsesmæssige aktiviteter under mødet er ’overvågende’ og fremhæver en nervøsitet i Carsten, om han har udført hans planlægning korrekt. Slutteligt fortæller Carsten:

[Interviewer]

Så det er ikke rigtig blevet tilpasset i jeres afdeling, er det, jeg hører?

[Interviewperson]

Nej, det er jeg er enig. Vi har fået at vide, og det er også alt det, vi har fablet om før, at vi mangler det her niveau i midten, at det, man gerne vil, er, at man får bruget det rundt i nogle koncepter. Der er altså nogle nøglekoncepter.

Jeg har nævnt det før, at det var noget med (niveauer). Sådan, der er forskellige rangdelinger, og definitioner til de andre delinger. Og fra (anden afdeling) sidder vi rigtig som om, at der kalder man noget en ting, en fastdefineret ting, når det så har... Altså, så giver det konceptuelt... Altså, man kalder det en ting, når det er noget andet, giver det mening.”

Carstens udtalelse her er igen et udtryk for frustration over forløbet, og de ledelsesmæssige aktiviteter fremsat af mellemlederen fra den anden afdeling. Den anden mellemleder har ikke givet mulighed for at styringsredskabet kunne udvides, for at give mening i deres projektplanlægning. Vi er altså her tilbage i en følelse af rammefast afrapportering, som ikke er tilpasset medarbejdernes behov – i Carstens afdeling. Ledelse skal ifølge Crevani anses som et aktiv i relationer, gennem forskellige praksisser og interaktioner, hvilket ikke synes at italesættes positivt af Carsten. Carsten fremhæver adskillige gange frustrationen over den antageligt forkerte brug af styringsredskabet og den manglende tilpasning til Carsten og hans afdelings non-relationelle praksisser. Carsten beskriver at dette har medført en adskillelse af afdelingerne i form af en 'os og dem' følelse:

"Jeg vil ikke sige, at det har ændret den måde, vi kommunikerer internt i afdelingen. Men det har nok skabt sådan en lidt dem og os følelse, afdelingerne imellem."

5.3.6 Marie

Marie er sundhedspersonale og har været en del af en forandring, som hun selv beskriver, har været i gang i syv år. Marie har oplevet en forandring i hendes afrapportering og opgavestyring, som en række af de andre interviewpersoner. Marie beskriver forandringen således:

"Altså vi havde et system, men vi havde ikke det opgavesystem. (Ældre system) kalder sig jo et informationssystem, ikke et journalsystem."

Men det praktiske, det var meget problematisk."

De er altså gået fra et informationssystem, til et journalsystem. Marie åbner hurtigt op for en række frustrationer hun har omkring implementeringen. Men jeg vil først gerne fremsætte en beskrivelse af Maries arbejdsplads og kultur, hvorfor jeg vil starte analysen med at fremstille hendes relationer:

"Min chef er jo også (sundhedspersonale). Og selvfølgelig bidrager til og går også (bestemt arbejdsangang)."

Marie fortæller altså at hendes nærmeste chef er sundhedspersonale og bidrager selv på 'gulvet'. Dette tyder på et rolleforhold, som symboliserer et fladere hierarki, hvor ledelse ligeledes udøves

gennem daglige interaktioner og arbejdsgange på 'gulvet', hvilket skiller sig ud fra øvrige interviewpersoner. Dette kan give en indikator for hvordan Maries arbejdskultur fremkommer. Hun siger blandt andet at optimisme smitter imellem dem og at det er vigtigt at de står sammen:

"Hver dag. For det er vigtigt, at man er generelt en optimist. Og jeg synes, det er vigtigt, at vi står sammen om det."

"Ja. Det smittede. Ja, det smittede."

De to udtalelser kan altså give en fremstilling af en stærkt sammentømret organisation, hvor medarbejderne og deres nærmeste leder har tætte relationer. Hvilket ligeledes giver gode muligheder for at deres leder, kan forme medarbejdernes antagelser gennem flere interaktioner, da lederen også begår sig i deres praktiske udførsler af opgaver. Det kan ligeledes betyde at den nærmeste leder har en direkte forståelse for medarbejdernes behov og arbejdsopgaver. Når dette nu er fremhævet, vil jeg fremsætte Maries fortælling om den digitale transformation:

"Ja, det har det jo, for nu skal jeg lægge ydelser ind. Og det har vi ikke gjort på den måde tidligere. Og jeg som en (sundhedspersonale) er den eneste der kan lægge ind ydelser på (afdelingen)."

Marie fortæller at hun nu skal indlægge en ny type opgave, som hun hidtil ikke har skullet og at hun er den eneste, der kan udføre denne opgave. Der sker altså ikke kun en forandring, men en udvidelse af hendes praksisser. Denne opgave synes umiddelbart kun at påvirke hendes non-relationelle praksisser, da der her ikke er nogen forandring i hvem hun kommunikerer med eller i hvilke omfang de kommunikerer – i forhold til den øgede opgave. Marie fortæller endvidere:

"Og det gør at det er meget meget sårbart."

Særligt for eksempel, lad os sige der kommer en (patienttype) ind på (...) op til en weekend eller om aftenen, når jeg ikke er her. Så får den (patienttype) ikke lagt de ydelser ind eller (opgavetype) den skal. Og der kan man være usikker på om de får (behandlingen) til den rigtige tid."

Marie fortæller altså at den her strukturering og udvidelse af arbejdet har skabt et sårbart system, da opgaven afhænger af Maries tilstedeværelse. Der er her pålagt et pres på Marie i form af arbejdsbyrde,

men ligeledes af bekymring. Det er her tydeligt at Marie har bekymringer omkring borgernes behandling, og hvorvidt denne udføres som tiltænkt ved Maries fravær, da opgaven ikke er fagligt formuleret eller kommunikeret over et system. Dette tyder på at Marie har en stor usikkerhed i forhold til systemets anvendelse og opgaverne heri. Marie fortæller videre om selve forberedelsen:

”Vi havde nogle dage inden, hvor vi havde oplæring af personalet. Men lidt af problemet, synes jeg, var, at vi fik oplæringen for lang tid inden, man skulle have det i hænderne. Derfor kan jeg se på de og de funktionerne.

Det havde ikke gjort noget, om vi kunne have haft en lidt langsommere overgang. Det gik for lang tid fra, at de fik ... Ja, det gik to måneder, før de faktisk skulle anvende det.

Det var lidt hurtigt. Og alt det havde de glemt.”

Marie fortæller at de havde oplæring over et par dage, men at det var i en periode længere tid før selve udrulningen. Marie fortæller at det kan have influeret hvorvidt hun kunne huske selve anvendelsen af systemet. Samtidig fortæller hun at selve implementeringen har foregået hurtigt, men på trods af det fortæller Marie:

”Nej, jeg synes, folk har været meget positive. Så det er også personalet. Men jeg tror også, fordi de har været igennem det med den gang, de fik (ældre system).

Så de er ikke så bange for nye systemer. Det er de ikke”

I udtalelsen fortæller Marie at personalet har været positiv omkring implementeringen og at de ikke er 'bange' for nye systemer, hvilket indikerer en form for innovativitet blandt kollegaerne. Innovativiteten er en drivende følelse for implementeringerne, hvilket tyder på en åbenhed overfor det nye system.

”Nu har jeg været ansat på dette sted i (periode). Og de har talt om det i de syv år, at det kommer. Men opstartsdatoen har været meget usikker.

Og så bestemt sig hvilket system de ville have. Så til sidst gik det meget stærkt. På to måneder fik man at vide, at da starter vi. Og da skal vi jo overføre alle data på en måned.”

Marie fortæller altså at selve implementeringen er gået hurtigt i forhold til hvad de var forberedt på. Italesættelsen af programmet begyndte syv år forinden selve implementeringen, men selve overførslen fra det gamle system, til det nye system havde medarbejderne en måned til, hvor der ikke var hjælp fra eksterne aktører. Der har i dette forløb været ledelsesmæssige italesættelser og forberedelser på implementeringen i flere år, hvor der har været muligheden for at forme medarbejdernes antagelser, som inden selve implementeringen synes innovative, ifølge oven førte argumentation. Herefter mærker Marie en hastig usikkerhed i opgaveudførelsen, da hun tvivler på systemets opgaver og udførelsen af de fagprofessionelle, da hun står alene med fagligheden til at indføre nye ydelser. Marie fortæller desuden:

”[Interviewer]

Har I haft nogen medbestemmelse i, hvordan systemet skulle implementeres eller tilpasses jer?

[Interviewperson]

”Nej.

Det var det, vil jeg sige.

Så det er simpelthen blevet bestemt af højere magter, at nu får vi det sådan her.

Og så får vi besked på, at vi skal sende en mail og hvordan vi vil have det, men det sker ikke rigtigt.”

Marie fortæller at hun har forsøgt at italesætte dette overfor ’højere magter’, altså implementeringsansvarlige, men at det ikke har været hørt eller muligt at tilpasse systemet. Hvilket med stor sandsynlighed kan have bidraget, til at Marie føler sig usikker i systemet, da hendes bekymringer ikke bliver anerkendt eller mødt. Hun fortæller også at andre afdelinger har muligheden for at anvende systemet med flere funktioner end Marie:

”Og det, synes jeg, er lidt irriterende. Fordi (anden afdeling) bruger det for eksempel til, der kan du bruge statistik på at sige, okay, vi har faktisk brugt for at være så og så mange (faggruppe), i forhold til så og så mange (patienter), på grund af disse (opgaver). Og jeg får tit høre, at vi ikke har det travlt herinde på (pågående afdeling).”

Marie udviser altså endnu en følelse af manglende anerkendelse. Marie har, som tidligere fremsat, italesat den øgede arbejdsbyrde og nu den manglende lydhørhed fra øvre ledelse. Marie fortæller slutteligt at hun har muligheden for at henvende sig til repræsentanter for systemet, hvis tekniske problemer opstår, men at hun kunne have fundet et væsentligt bidrag ved at se andre anvende systemet og have taget del i deres erfaringer:

"Jeg har talt med mine ledere. Jeg har jo også talt med den, der har givet. Jeg har jo brugt vedkommende fra (nye system), som vi har som repræsentanter.

Selvfølgelig kan jeg spørge. Jeg kan sende mails. Jeg kan spørge.

Men jeg tror, jeg måske kunne have haft glæde af at se... For det er jo et system, der er mange som bruger. Jeg kunne godt tænke mig, at det har været en tur på (anden organisation), hvor de anvender det."

5.3.7 Morten

Morten er ligeledes sundhedspersonale. Morten har været igennem en større forandring i hvordan han afrapportere, tjekker opgaver og markerer dem som udført. Der er altså tale om en større forandring i måden hvorpå han opdaterer sig om hans daglige opgaver og kommunikerer til hans kollegaer at opgaverne er udført. Morten beskriver forandringen således:

"Jeg synes det er forskellige måder. Jeg synes man skal uddybe rigtig mange steder. Det er der med, at man kan gå ind på selve computeren, og så tage systemet og lave det hele, og man kan gå ind i de forskellige (patientgruppe), og så få ordnet tingene lidt sammen, eller få skrevet lidt her og lidt der, hvor man skal ud og ind og ud og ind."

Morten fortæller her at forandringen har medført flere uddybninger, og flere forskellige sider han skal ind og skrive ned. Udtalelsen her fortæller os mere end de faktuelle forandringer. Måden hvorpå Morten beskriver forandringen og opgaverne med overfladiske gentagende ord som 'ud og ind og ud og ind' kan tyde på at Morten føler det som forvirrende, kompliceret eller uoverskueligt. Det er alle følelser som udtrykker en form for utilpashed, som er hæmmende for brugen af systemet. Morten fortæller videre om implementeringen:

"Og så er det jo snart, vi skulle have (nye system) her. Og så den her udvikling, at de jo faktisk lukker alt, inden vi egentlig kom rigtig på (nye system). Og så var der nogen, der blev (nøglemedarbejder), og nogen kommer på hold, og nogen når ikke at komme med ud, f.eks. mig selv, så har jeg siddet som en sidemandsoplæring. Jeg har været lidt med her og lidt der, og så prøvet mig frem. Så jeg synes det er, at man ikke har fået måske dybden i det, hvad det egentlig kan bruges til."

Morten fortæller at han ikke fik muligheden for at komme på et forberedende kursus, som nogle af hans kollegaer, men at han har siddet til sidemandsoplæring ved andre kollegaer og ellers selv har måtte forsøge sig frem. Sidemandsoplæring kan i visse situationer skabe en anden situationsframe end Morten er vant til at agerer i, da han her skal forsøge at aflære et system af en anden ligeværdig kollega. Det vil altså sige at Morten bliver præsenteret for en situationsframe uden et kendt manuskript til, han starter altså de novo. Dertil siger Morten at han har været 'lidt her og der', hvilket indikerer at han har forsøgt at afhjælpe hans manglende aflæring gennem forskellige kollegaer eller læringsredskaber, hvilket ligeledes kan bidrage til en øget frustration, da Morten ikke har kunnet afsøge den nødvendige oplæring ved en aktør. Morten fortæller at han også har fået et indtryk af hans kollegaers oplæring:

"Ja, (nøglemedarbejdere) har været der jo også, men alligevel, som I kan høre, så har de jo ikke fået nok (oplæring), så sidder der, nej, men det er der. Nej, jeg synes ikke, det har ikke været roligt. Nej."

Og det er igen, altså, undskyld at sige, men det er (øvre ledelse) i nøddeskal. Altså, det ser jo godt ud det hele, men under overfladen, så er det også noget andet. Fordi de har travlt med alt muligt, og så er det ikke godt nok."

Morten fortæller at han ikke mener at hans øvrige kollegaer har fået nok oplæring og at det ikke har været et roligt forløb, hvilket igen indikerer en utilpashed. Han går, i udtalelsen, videre til at beskrive hans relation til øvre ledere og deres handlinger. Han beskriver at de øvre ledere har travlt og at der ikke er konsensus om organisationens tilstand. Hvilket har ført til en tilstand som Morten beskriver således:

"Og det er jo lidt ærgerligt, fordi man siger, wow, hold kæft hvor var det godt det her. Men man har jo følelsen til, ja, altså lad os nu se, de er jo så langt fremme med alt muligt, og så bliver det ikke til noget alligevel. Sådan er holdningen."

Morten fortæller her, at han ikke har nogen særlig tillid til de øvre beslutningstagere, og udtalelsen kan beskrive et gentagende svigt af beslutningstagere, da han har en antagelse eller for forståelse af at implementeringer ikke bidrager positivt til de almene medarbejdere. Dette symboliserer en stærk modstand mod øvre beslutningstagere og disses handlinger. Morten fortæller endvidere:

"Og nu sidder den leder, der har været her, hun sidder over på (anden afdeling) og styrer det over for (forvaltning), som er en af de øverste instanser. Og så har vi lige ansat en (anden leder), som inden i går siger, at (leder) måske er som en lus mellem to negle. Altså, for at sige det pænt."

Som måske ikke får lov til de ting, som hun kan se, som egentlig skal være, eller det kan udrettes noget i. Men hvis den øverste leder så ikke er med i det, eller har lyst til, at det skal være sådan, så er det jo svært. Det er jo et svært sted at være."

Det betyder at Morten har et stærkt skel mellem den øvre ledelse og den nærmeste leder. Udtalelsen kan symbolisere en 'os og dem' situation, hvor nærmeste leder er 'en lus mellem to negle', medarbejdere og øvre ledelse, som værende 'negle'. Morten fortæller at de har skiftet meget i deres nærmeste ledelse, hvilket har stillet krav til Morten og et skift i hans relationelle praksisser. Han beskriver stedet som et svært sted at være for lederen, da han føler at øverste ledelse er begrænsende, hvilket potentielt set kan resultere i manglende interaktioner mellem ledelse og medarbejder, da man vil søge væk fra tillidsbrud og manglende forståelse. Dermed mister den øvre ledelse indflydelsen på medarbejdernes antagelser og forståelser – altså brudte rolleforhold. Morten beskriver en anderledes relation til hans kollegaer:

"Nej, så kommer der lige en række mere, eller jeg vil ikke have mere, men nej, der kommer en række mere. Nej, jeg synes, vi er rigtig gode til at hjælpe hinanden, det er jo kun et opkald væk (...) eller vi går ud og hjælper hinanden, vi er jo på kryds og tværs hele dagen, så vi alle sammen er med, altså hele dagen."

”Men der er jo stadigvæk noget af det. Men det er jo en læringsproces, hver eneste dag, og så prøver vi noget nyt, og får snakket tingene igennem, om at sige, Gud, kan den også det? Hvordan gør vi det egentlig?”

Morten beskriver et stærkt sammenhold blandt kollegaerne og at de bidrager til at alle medarbejdere kan følge med i løbet af dagen. Hvilket kan bidrage til et miljø, som kan styrke læringen, implementeringen og medarbejdernes innovativitet i forbindelse med systemet, da man som kollega føler et sikkerhedsnet, hvis man møder problemer. Morten fortæller videre:

”Det er først senere på dagen, og så følger vi lige op på, har vi noget af det, vi skulle nå, og selvfølgelig tager vi den med, og ser vejen rundt, også med medicin og sådan en ting, for lige at se, om det er det rigtige, det er i poserne, og forhold til, hvad de skal have, så det tager jo lidt tid at runde omkring. På den måde, så synes jeg, at det er et godt redskab.

I stedet for, at man havde en seddel før i tiden, eller på (gamle system), der stod det faktisk også, men det er jo lige det at huske, at man har fået det med sig. Nej, altså, den har da nogle gode ting i sig. Jeg synes bare, at det er bare tiden om, hvad den kan.”

Slutteligt vil jeg fremstille Mortens perspektiver efter brugen af det nye system igennem en periode. Morten fortæller her at programmet har givet en øget sikkerhed, og at det har givet muligheden for at have deres opgavebeskrivelser med rundt, som har forbedret udførelsen af opgaverne. Dernæst fortæller Morten at det er en læringsproces og at det bare et tiden, som skal til før de finder ud af hvad systemet kan bidrage med – Hvilket symboliserer en innovativitet og en positivisme overfor brugen af produktet. At man har lyst til at lære flere ting i systemet.

5.4 Sammenligning af forberedelse

Efter nu at have gennemgået interviewpersonernes forandringer, har jeg nu samlet en række væsentlige punkter i **Tabel 2**. Tabellen har til formål at fremvise, på en overskuelig måde, de forskellige interviewpersoners hovedemner, som Tabel 1, men fra et teoretisk perspektiv. Denne tabel vil være udgangspunktet for sidste delanalyse, hvor jeg nu vil zoome ind på selve implementeringsprocessen, hvad der har bidraget til forberedelsen af medarbejderne og hvilke

initiativer, som måske har modarbejdet medarbejdernes forberedelse. Selve analysearbejdet har jeg valgt at opdele i to dele, de 'forberedte' og 'ikke forberedte'. Som observeres i tabel 2 er Else og Carsten repræsenteret i de forberedte og ikke forberedte. Carsten har gennemgået en forandring på to forskellige niveauer. Carsten har først oplevet en forandring i hans rolleforhold, hvor en kollega er blevet mellemleder, hvilket har medført en indskærpelse af projektstyringen. De er her internt blevet enige om hvordan dette styringsredskab skal anvendes i praksis, hvilket jeg vil klassificere som den forberedte periode. Derefter har den anden afdeling af virksomheden, Carsten er ansat i, overtaget projektstyringen og bestemt at redskabet skal anvendes på en anden måde, hvor Carsten pludselig ikke længere er forberedt, Hvilket jeg vil analysere ud fra i det 'ikke forberedte' analyseafsnit. Samme princip gør sig gældende for Else. Elses udgangspunkt startede som ikke forberedt, hvor hun ikke kunne finde formålet og modet til udrulningen af deres nye system, hvilket jeg vil italesætte i næste afsnit. Else er derefter blevet introduceret til nogle læringspakker til systemet, inden implementeringen og har derefter passet bedre i det forberedte afsnit. Grunden til at jeg vælger at dele Else op er at disse begivenheder begge finder sted før selve implementeringen. Her ønsker jeg at fremvise forskellige initiativer bidragende til forberedelsen af medarbejdere og derfor mener at Elses to perioder belyses på bedste vis ved de andre interviewpersoner i samme periode.

Tabel 2.

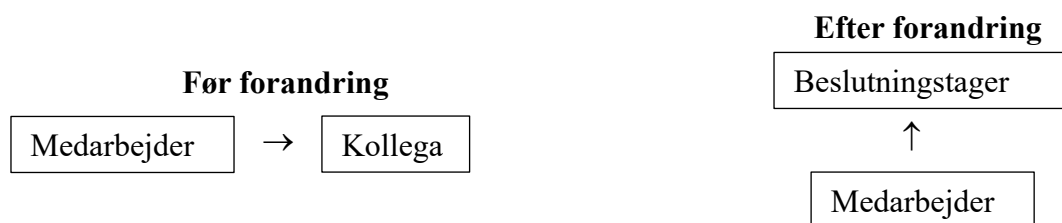
Martin	Sandra
● Forberedt ● Tilpasset gennem kollegaer. ● Let ved at dele bekymringer. ● Forandring i rolleforhold: Kollega bliver beslutningstager. ● Ændring i non-relationelle praksisser. ● Fjernet negativ social interaktion. ● Forbedret arbejdsprocesser. ● Usikkerhed igennem udformningen af systemet. ● Optimistisk ift. Brugen. ● Klart formål	● Ikke forberedt ● Forandring i non-relationelle praksisser. ● Før implementering: Innovativitet og optimisme ● Efter påbegyndelse: Usikkerhed og utilpashed. ● Kortere kursus ● Manglende realisme ● Hjælp fra systemejer + ekstra personale ● Mulig påvirkning af relationelle praksis ● Begrænset af øvre leder

Ib • Forberedt • Forandring i non-relationelle praksisser. • Forandring i rolleforhold: Kollega bliver beslutningstager. • Direkte og ærlig kommunikation. • Klart formål. • Innovativitet, mindre usikkerhed. • Manglende italesættelse af usikkerhed. • Ingen oplæring	Else • Forberedt/Ikke forberedt • Non-relationelle og mindre forandring i relationelle praksisser. • Kursus med ekstra læringspakker. • Utilpashed ved start. • Læringspakker hjælper til optimisme. • Ingen åbenlyse ledelsesinitiativer. • Øgede kompetencer. • Ikke umiddelbar tilpasning af system.
Carsten • Forberedt/Ikke forberedt • System ikke tilpasset • Større organisatorisk forandring • Forandring i rolleforhold: Kollega bliver beslutningstager. • Non-relationelle + relationelle praksisser forandres. • Går fra overstyring til synlighed i forandringen af rolleforhold. • Utilpashed og usikkerhed efter manglende tilpasning. • Ingen oplæring. • Anden leder manglende anerkendelse. • Frustration over øvre ledelsesmæssige praksisser.	Marie • Ikke forberedt • Non-relationelle forandringer. • Stærk medarbejder kerne + nærmeste leder. • Tætte rolleforhold. • Optimisme ”smitter”. • Innovativitet til Usikkerhed. • Oplæring glemt. • Øget arbejdsbyrde. • Ingen tilpasning. • Manglende anerkendelse. • Nyt sprog -> Relationelle praksisser.
Morten • Ikke forberedt. • Non-relationelle praksisser forandret. • Sidemandsoplæring + Trial and Error. • Manglende tillid til øvre ledelse.	

• Stærk internt sammenhold blandt kollegaer.	
--	--

5.4.1 Forberedte

De forberedte interviewpersoner indeholder altså Martin, Ib, Else og Carsten. Hvis man starter med at analyserer ud fra Crevanis teoretiske perspektiver om vigtigheden af ledelse, samt at dette anses fra konteksten ledelsespraksisser udføres. Ved Martin og Carsten har sammenlignelige ledelsespraksisser været anvendt. Der har været en række inddragende initiativer og handlinger, hvor Carsten i samråd med hans kollegaer internt i afdelingen, har siddet og sammen beslutter hvordan styringsredskabet burde anvendes. Martin har som tovholder udarbejdet værktøjet med de andre medarbejdere på kontoret og taget udgangspunkt i deres viden. Både Carsten, Martin og Ib har oplevet en forandring i deres rolleforhold, hvor en kollega, eller Martin i hans tilfælde, har påtaget sig en beslutningstager rolle, som illustreret nedenunder.



Det betyder at medarbejderne har haft en type interaktion, hvorfor beslutningstageren allerede har haft en mulig fortrolighed og tillid med de øvrige medarbejdere, da de har haft en vant omgang med hinanden. Denne tillid og fortrolighed kan være bidragende til at medarbejdernes antagelser har kunnet formes fra et andet perspektiv end ved det klassiske forhold mellem leder og medarbejder, med en klar defineret niveaudeling. Crevani ønsker at fravige selve aktøren, men i denne situation mener jeg at forandringen i rolleforhold, som Barley beskriver, kan have en væsentlig betydning, da der er en etableret relation kollegaerne imellem, da den ene bliver beslutningstager eller leder. De aktiviteter som har været fremsat af interviewpersonerne, har været en ærlig kommunikation om formålet med implementeringen, hvor blandt andet Ib fortæller at det har været effektivisering, som har været formålet. Martin fortæller at han hele tiden har sørget for at inddrage hans kollegaer og spare med dem i udviklingen af værktøjet, for at tilpasse systemet og sikre det ikke blev en ekstra arbejdsbyrde. Else har ikke haft samme forandring i hendes rolleforhold, men har været introduceret til en række læringspakker, som de andre medarbejdere ikke har været. Else fortæller at disse

læringspakker har bidraget til at opklarer formålet med systemet og afhjulpet hendes usikkerhed og utilpashed. Der er ikke nogen direkte ledelsespraksis forbundet hermed, men alligevel en koordinering fra lederen, som har muliggjort at Else kunne deltage i disse læringspakker.

Det der sker med Carsten, har en dimension mere, da han først udtaler at han synes værktøjet har været overstyring, men efter indsætningen af mellemlederen, nu klart ser formålet som værende kommunikation og synlighed af arbejdsopgaver afdelingerne imellem. Hvorfor sker denne forandring? Som nævnt har jeg her ikke opnået mit empiriske mætningspunkt, men vil stadig forsøge at fremsætte en mulig forklaring herpå. Barley fremsætter et teoretisk perspektiv hvor vi i vores sociale omgang begår os i forskellige situation frames, hvor vi hele tiden agerer ud fra scripts i forhold til de fysiske og sociale frames, som beskriver med hvem og hvor interaktionen udføres. Carsten har haft en kollega igennem en periode og har opbygget nogle scripts i interaktionen med hans kollega. Carsten har været vant til at deres situation frames har udgjort ét formål og scripts er blevet udøvet på en bestemt måde grundet deres relation og position, hvor Carsten selv beskriver at de har en rigtig god relation til hinanden. Carsten fortæller at han ikke har en god relation til den anden afdelings leder, hvilket ligeledes har været formende for deres indbyrdes interaktioner og scripts. Carsten har beskrevet redskabet som overstyrende fra start, hvorfor de ikke har anvendt det. Carstens kollega overgår så fra en kollega position til en mellemleder position, som visualiseret ovenover. Carstens vante interaktioner og scripts forandres ikke i samme øjeblik, men anvendelsen af styringsredskabet fremlægges og implementeres i situation frames og ud fra scripts som bygger ovenpå en kollega til kollega relation. Dette kan både anses som fordelagtigt for leder, men ligeledes for Carsten. Når en relation bygger på ligeværdige positioner og en kollega kultur, vil begge aktører være ligeværdige i implementeringen og være mere tilbøjelig til inddragelse – hvilket Carsten beskriver i situationen, hvor de sammen er blevet enige om anvendelsen af redskabet, hvor redskabet nu synes væsentligt i kommunikation mellem afdelingerne. Carsten har altså, på dette tidspunkt, haft en indflydelse i måden hvorpå redskabet skal anvendes og er blevet mødt af implementeringen fra en person med en allerede etableret ligeværdig relation til Carsten.

Ib har som nævnt ligeledes oplevet en forandring i rolleforholdene, hvor en kollega har ageret beslutningstager, men har ikke haft nogen mulighed for tilpasse systemet virksomheden, men medarbejderne har skullet tilpasse sig værktøjet. Ib har alligevel følt sig forberedt, uden forudgående introduktion. Ib fortæller ikke nogen synderlig italesættelse af implementeringen, ud over at

beslutningstager har været klar i formålet hermed. Ib fortæller at beslutningstager har været ærlig og at de ikke rigtig deler deres usikkerheder. Hvilket giver anledning til at reflekterer over, om ledelses initiativer, forberedelse og kurser generelt er nødvendige, hvis medarbejderen kan føle sig forberedt og få det til at virke uden. Jeg vil derfor gerne vende tilbage til stedet hvor Ib fortæller at de ikke rigtig deler deres usikkerheder. Ib udtrykker klar usikkerhed i interviewet, hvilken ikke deles med kollegaer eller chef. Ib fortæller at de har en tillidsrepræsentant, hvis nødvendigt – hvilket ikke synes anvendt. Disse udtalelser kan symbolisere en kultur hvor scripts, kan virke begrænsende for Ibs usikkerhed, hvilket kan føre til en stress situation. Som Ib udtaler i situationer hvor systemet ikke fungerer og de skal allokere flere ressourcer til afslutningen af patienten. Ib fortæller samtidig at de har en god relation kollegaer imellem, som i Carstens situation, hvilket ligeledes kan skabe en troværdighed for Ib, i præsentationen af en ny implementering og som synes bidragende til Ibs innovativitet. Ib accepterer formålet med implementeringen og fortæller at han gerne vil bruge systemet for at bidrage til beslutningstagers forbedring af arbejdsopgaver og sikkerhed i overførsel af transaktioner. Ib kan derfor have påtaget sig innovativitet for at afhjælpe sin kollega, men uanset hvorfor Ib udviser innovativitet, er den eksisterende og er en bidragende faktor til anvendelsen af systemet.

Ud fra ovenstående analyse kan jeg belyse hvilke faktorer, som synes bidragende til forberedelsen af medarbejdere. Disse indebærer en ærlig kommunikation i ledelsespraksisser, klar oplysning om formålet med implementeringen og en ligeværdig relation til beslutningstager. Dette kan give en fordel i udformningen af og behov for systemer, så disse passer til organisationen, medarbejderne heri og medarbejdernes tillid til beslutningen. Disse kan dog ikke isoleres eller anses som opfyldende faktorer for en endegyldig opskrift på en god digital transformation. Jeg vil derfor understrege at disse initiativer kan være bidragende ud fra min indsamlede empiri, ved analyse af udvalgte relevante teoretiske perspektiver.

5.4.2 Ikke forberedte

Sandra, Marie og Morten er i den ikke forberedte kategori. Som nævnt ovenfor vil jeg også placere en del af Carsten og Elses forløb her, da jeg mener at disse interviewpersoners forløb har vist en dualitet mellem manglende forberedelse, frustration, innovativitet og en følelse af at være forberedt. Hvis udgangspunktet igen her er ledelsesmæssige praksisser, ser vi et mere sammenligneligt billede her. Alle de nævnte interviewpersoner i denne kategori, på nær Else, har alle beskrevet en form for

mistillid eller utilfredshed med den øvre ledelse eller beslutningstager. Hvis vi tager udgangspunkt i Carstens forløb efter der blev introduceret skærpede anvendelses muligheder, fra den anden afdeling i virksomheden, bliver der udtrykt en større mængde frustration med den anden afdelings leder og at denne ikke anerkender behovet for et opgaveniveau mere. Det samme gør sig gældende for eksempelvis Morten, der beskriver et 'dem og os' forhold. Han fremsætter en øvre ledelse, som ikke har formået at skabe en god organisation, hvilket han udtaler ved at man ikke kun skal kigge på overfladen af organisation hvor det hele er godt, men under overfladen på organisationen. Marie føler en manglende anerkendelse af hendes arbejde og en frustration over den øgede arbejdsbyrde, som ikke bliver set at den øvre ledelse. Sandra beskriver beslutningen som 'taget af højere magter', men beskriver problematikkerne i den daglige drift og tekniske problemer med programmet. Der er altså en gennemgående utilfredshed med beslutningstageren og en følelse af manglende lydhørhed. Dette fremstår som en afkobling mellem medarbejdernes behov og systemets formål. Hvor vi i afsnittet om de forberedte interviewpersoner, så et felt med klare formålsbeskrivelser, er der nu tale om medarbejdere, som ikke kan få de daglige opgaver til at stemme overens med formålet. Dette kan tyde på at de ledelsesmæssige praksisser eller interaktioner har fremsat implementeringen ud fra et andet perspektiv end opnået i praksis. Sandra fortæller ligeledes hvordan hun ikke har opnået en realistisk fremstilling gennem introduktionskurset, da hun efterfølgende har oplevet flere problematikker med systemet i praksis, hvilket har ført til flere frustrationer og utilpashed. Interviewpersonerne i dette afsnit har taget udgangspunkt i innovativitet og optimisme, men denne har synes dalende hen over implementeringen, hvilket ligeledes skinner igennem i de foretagende interviews. En mulig forklaring herpå kan, ifølge ovenstående fremstilling, være at de ledelsesmæssige praksisser, har fremsat et narrativ, som ikke har været realistisk, samt at de ledelsesmæssige praksisser ikke har været imødekommende overfor medarbejdernes behov. Ledelsen har formået at forme medarbejdernes antagelser mod en forestilling, som ikke har afspejlet realiteten og medarbejdernes behov.

En problematisk relation til øvre ledere eller beslutningstagere kan ligeledes afspejles i situations frames mellem øvre leder og medarbejder, da aktørerne her vil være en form for låst, hvor disse ikke kan mødes i en fælles interesse. Scripts udført i disse situationer vil ikke føre til afstemning eller en social kultur, hvor lydhørhed og behov italesættes og høres. Ud fra ovenstående analyse af interviewpersonernes udtalelser, være tale om en relation hvor man beskytter hver gruppes interesser. En 'os og dem' kultur, hvor situationers frames har været egennytte maksimerende, hvilket kommer

til udtryk når en øget arbejdsbyrde, hvilket kan føre til utilsigtede hændelser, ikke imødekommes af øvre leder. Løsningen på Maries udfordringer med en øget arbejdsbyrde, vil være ressourcekrævende, hvilket ikke ønskes allokeres fra øvre ledelse. Jeg mener derfor at der har været en afkobling mellem to afdelinger i disse tilfælde, hvilket kan have haft en indflydelse på en problematisk digital transformation, hvor medarbejdere ikke har været på nødvendige kurser, har oplevet hastige udrulninger, øget arbejdsbyrde og kravet til at løfte kompetencer, som ikke synes fremtrædende ved interviewpersonerne. Marie fremsætter flere gange væsentligheden af sproget som anvendes i det nye system i hendes organisation. Denne er grundlaget for kommunikationen i systemet, beskrivelsen af opgaverne og afrapporteringen, hvilket hun ikke føler sig forberedt på. Spørgsmålet er her om det har været åbenlyst at dette skulle forberedes eller om sproget har været en faktor, som ikke er forventet af medarbejderne og beslutningstager. Barleys begreber om non-relationelle og relationelle praksisser, kan her fortælle os at når et nyt system implementeres, er det sandsynligt at begge praksisser påvirkes. Om dette har været italesat, kan jeg ikke her konkludere, men blot fremsætte en mulig forklaring herpå, hvilket kan være manglende interaktion mellem afdelinger, hvor praksisser ikke har været kommunikeret før implementeringen eller beslutningen herom.

Marie og Morten fremsætter en problematisk overgang fra deres gamle system til det nye system. Hver Morten blandt andet fortæller, at de havde dage uden et system og Marie fremsætter udfordringerne hun har oplevet med journaloverførsel. Disse hændelser kan ligeledes indikere en manglende indsigt i praksisser mellem øvre ledelse og medarbejdere, som dermed ikke har haft muligheden for at lægge en implementeringsplan, som har stemt overens med medarbejdernes arbejde og overførsel. Crevani beskriver vigtigheden af ledelse gennem interaktioner, hvilket kunne synes væsentlige i situationer som beskrevet her, hvor en øvre ledelse træffer beslutninger, som ændrer medarbejdernes arbejdsgang, i den grad disse digitale transformationer gør.

Sandra, Martin, Marie, Else eller Carsten har i dette scenarie ikke nogen indflydelse på hvordan systemet skal implementeres eller om dette eventuelt skal tilpasses organisationen, hvilket igen kan symboliserer en manglende behovsankerendelse. Sandra fortæller at man kan købe flere pakker af systemet de har implementeret, hvilket kunne afhjælpe hendes arbejde, men begrundet beslutningen om at de er på basis pakken er grundet økonomiske ressourcer og hun stiller her spørgsmål til om det er det rigtige redskab for organisationen, da hun mener at en blyant og et papir har været at foretrække. Marie fremsætter risikoen for utilsigtede hændelser efter implementeringen af systemet, da hun er

den eneste, som kan indlægge nye behandlinger, hvilket kan være nødvendigt når hun ikke er på arbejde, hvorfor dette udskydes og kan udgøre en risiko for borgeren. Carsten fremsætter den forkerte brug af redskabet og frustrationen over at de ikke anerkendes i deres behov, grundet anden afdelings beslutning om brugen af produktet. Der er altså en gennemgående manglende tilpasning, hvilket jeg derfor ligeledes vil fremsætte, som en mulig hæmmende faktor i de pågældendes digitale transformationer.

6. Konklusion

Følgende speciale fremsætter en række forskellige teoretiske værktøjer og definitioner på hvordan man kan forberede ens medarbejdere på en digital transformation. Dette har jeg udarbejdet fra et ontologisk felt hvor sociale konstruktivismen og materialismen sammensættes i et forsøg på at fortså relationer, interaktioner og daglige praksisser. Dette fra et synspunkt hvor teknologien nu er så inkorporeret en del af vores liv at disse ikke længere er adskillelige. Forståelsen af sociomateriality afspejles delvist i empirien, hvor Else udtaler at systemet er en ekstra makker. Derfor mener jeg, ud fra nærværende speciale, at kunne opfordre til yderligere forskning ud fra denne anskuelse. Dertil fortæller Orlikowski at der forventes kongruens internt i medarbejdergrupperne, hvor videre forskning af Young et al. ligeledes konstaterer inkongruens internt i grupperne. Ud fra min indsamlede empiri har jeg både anset inkongruens og kongruens blandt medarbejderne i organisationerne, ud fra interviewpersonernes forståelse, fra de adspurgte parametre. Jeg kan derfor ikke endegyldigt konkludere hvorvidt der altid ses inkongruens, men at der ikke kan forventes kongruens internt i medarbejdergruppen.

Jeg bygger videre på Barleys teoretisering omhandlende relationelle og non-relationelle praksisser og hvordan digitale transformationer kan påvirke medarbejderne. Efter analysen er der et tydeligt mønster i at disse forandringer kan være omfattende. Der har været tilfælde i det empiriske materiale, hvor forandringen har medført yderligere forandringer end først påtænkt. Dette er eksempelvis set i Maries tilfælde, hvor arbejdsbyrden har været så markant forøget at hun nu frygter utilsigtede hændelser. Det kan ligeledes være i Martins tilfælde, hvor et modulsystem, skulle ensformige godkendelses flow, men ligeledes har medført at Martin ikke behøver påminde sin leder om at tjekke sin mail. Der findes derfor både positive og negative uventede effekter eller begivenheder. Alle interviewpersoner beskriver gode kollega relationer. Der kan ud fra empirien derfor være en formodning om at skiftende rolleforhold, kan have en betydning for en god digital transformation,

hvor en tidligere kollega tager en lederrolle. Dette konkluderes til at bidrage med en tillid og en indsigt i medarbejdernes daglige arbejdsopgaver. Der synes i denne relation en bedre forståelse og behovsanerkendelse i implementeringen, ressourcefordeling og mulige tilpasninger. Crevani beskriver ledelsens interaktioner, som er blevet væsentligt gjort i et studie af Nielsen et al., hvorfor denne ligeledes er blevet iagttaget her. Ledelsens interaktioner er bidragende i medarbejdernes rolleforhold og hvordan disse udspilles. Ifølge den indsamlede empiri kan der ligeledes ses forskellige interaktioner og praksisser, men ikke endegyldigt konkluderes om disse har en væsentlig betydning for digitale transformationer. Hvad jeg dog kan udlede, er at ledelsen eller beslutningstager har formået at være afklarende i kommunikationen, omhandlende formålet med systemet og implementeringen ved de forberedte medarbejdere. Der ses en mindre grad af formålsafklaring ved de ikke forberedte, men en stærkere opdeling mellem beslutningstager og medarbejdere. Parasuramans begreber om teknologi parathed, har vist sig at være et yderst anvendeligt teoretisk værktøj når medarbejdernes forskellige udtalelser har skulle analyseres ud fra deres holdninger og bidrag fra forskellige initiativer. Ud fra den udarbejdede problemformulering, som lyder:

Hvordan kan medarbejdere motiveres til en ønsket digital transformation, gennem ledelsesmæssige initiativer?

Kan jeg ikke endegyldigt konkluderer enkelte initiativer. Jeg har i denne undersøgelse interviewet forskellige medarbejdere i forskellige organisationer og afdækket forskellige initiativer. Jeg kan derfor med dette speciale belyse forskellige initiativer, som har virket motiverende for forskellige medarbejdere. Mit udgangspunkt har været at den digitale transformation gerne skal være ønsket, hvilket den har vist sig været i en række af tilfældene ved interviewpersonerne. Nogen har glædet sig, nogen har beskrevet det ekstra vigtigt, herunder Carsten. Initiativer, som har hjulpet medarbejderne hertil, har blandt andet været en klar kommunikation, med en afklaring af systemets formål den mest fremtrædende, samt en beslutningstager med klare forståelser for medarbejdernes praksisser. Else fortæller at hun oplevede læringspakkerne som afhjælpende for hendes frustrationer, hvorimod Sandra fortæller at introkurset ikke har været realistisk. Der synes en faktor af urealistiske forventninger ved en række af sundhedspersonalet og deres transformationer, hvilket igen taler for afklaring af formålet og hvordan denne influerer medarbejdernes praksisser og interaktioner. Med denne konklusion vil jeg derfor gerne nedskrive en sidste kommentar, som trækker tilbage til indledningen og litteraturgennemgangen. Der er her fremsat hvordan forskellige aktører anser de

fejlende transformationer og hvilke faktorer der er årsagen her. Ligeledes er der fremsat en række områder, som vil sikre en god digital transformation. Jeg vil med dette speciale, ud fra den indsamlede empiri, fremsætte min forståelse af hvordan der forberedes til en digital transformation. Ud fra mine konklusioner, vil jeg derfor fremlægge en antagelse om disse implementeringer. Digitale transformationer synes ikke at være ensformige, medarbejdere synes at være en gruppe, med potentielt stor diversitet, hvorfor jeg mener at man ikke kan implementere disse transformationer ud fra en 'opskrift', hvor faste skridt skal forekomme. Jeg mener derfor at man bør undersøge sin organisation før denne igangsættelse. Afdække dennes behov og at ressourcerne hertil matcher.

Jeg skrev tidligere at jeg ville afdække specialet sammenhæng ud fra Tracys kriterie om sammenhæng. Jeg mener her at jeg har afdækket min problemformulering passende i forhold til teoretiske værktøjer og den indsamlede empiri. Jeg mener at min udvalgte teori og min metode har givet en dybdegående viden om emnet 'digitale transformationer' og at jeg formår at omsætte denne empiri til konkrete initiativer. Jeg mener at jeg her har fremsat en væsentlig gennemgang af den foregående litteratur, som jeg har bygger ovenpå. Jeg tager ejerskab over udvalgte tilgange herfra og omsætter disse til videre analyseredskaber. Formålet har været at afdække medarbejdernes fortællinger og behov i dette speciale, hvilket jeg mener har bidraget til et uafklaret problem. Jeg har nogle svagheder i projektet, som blandt andet er min begrænsning i forhold til min indsamlede empiri, hvorfor jeg ikke kan komme en definitiv konklusion nærmere. På trods af dette mener jeg til stadighed at nærværende speciale har belyst et hidtil delvist overset perspektiv, indenfor ledelse og organisations forskning, hvorfor jeg derfor håber at nogen vil bygge videre herpå.

7. Litteraturliste

- Arentsen, R. (01. 09 2020). *WASPCHP.dk*. (WASPCPH) Hentet 04. 03 2025 fra https://www.waspcph.dk/blog/7-typiske-aarsager-til-at-digitale-strategier-fejler?utm_source=chatgpt.com
- Barley, S. R. (2020). *Work and Technological Change*. Oxford.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2025). *Kvalitative metoder*. Europe: Hans Rietzels Forlag.
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L., & Bryman, A. (2021). *Bryman's Social Research Methods*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Crevani, L. (2015). *Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organization*. SAGE.
- Forth, P., Laubier, R. d., Reichert, T., & Chakraborty, S. (Oktober 2020). Flipping the Odds of Digital Transformation Success. *BCG*.
- Gash, W. J. (April 1994). Technological frames: Making sense of information technology in organizations. *ACM Transactions on Information Systems Vol. 12, No. 2*, s. 174-207.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2020). *A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change*. Journal of management studies.
- Hansen, K. M., Andersen, L. B., & Cecchini, M. (2025). *Metoder i statskundskab*. Europe: Hans Reitzels Forlag.
- Ingemann, J. H., Kjeldsen, L., Nørup, I., & Rasmussen, S. (2019). *Kvalitative undersøgelser i praksis*. Samfundslitteratur.
- Jensen, T. B. (21. 02 2023). *Same but different: når sammenlignelige organisationer reagerer forskelligt på samme teknologi*. (Copenhagen Business School) Hentet 04. 03 2025 fra https://www.cbs.dk/cbs-agenda/indsatsomraader/cbs-leadership-centre/nyheder/same-but-different-naar-sammenlignelige-organisationer-reagerer-forskelligt-paa-samme-teknologi?utm_source=chatgpt.com
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interviews Learning the craft of qualitative research interviewing*. United States of America: Sage.
- Nielsen, J. A., Elmholt, K., & Noesgaard, M. (2020). Ledelse af digital transformation: Erfaringer fra et kommunalt digitaliseringsinitiativ. *Samfundslederskab i Skandinavien, Årgang 35, Nummer 6*, s. 423-442.

- Orlikowski, W. J. (2010). The sociomateriality of organisational life: Considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, 125-141.
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, work and organization. *The Academy of management Annals*, Vol. 2 No. 1.
- Parasuraman, A. (05 2000). Technology Readiness Index (TRI). *Journal of Service Research*, Volume 2, No. 4, s. 307-320.
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. I H. A. Álvaro Rocha, *Trends and Advances in Information Systems and Technologies* (s. 411-421). Springer.
- Robinson, H. (2019). Why do most transformations fail? A conversation with Harry Robinson. Juli.
- Schou, J., & Hjelholt, M. (2019). *Digitaliseringen af den danske offentlige sektor: hvor er vi på vej hen?* Djøf Forlag.
- Tillisch, M. (11. 01 2013). *Lederweb.dk*. (Væksthus For Ledelse) Hentet 04. 03 2025 fra https://www.lederweb.dk/7-grunde-til-at-forandringer-fejler/?utm_source=chatgpt.com
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 837-851.
- Young, B. W., Mathiassen, L., & Davidson, E. (28. 7 2016). Inconsistent and Incongruent frames during IT-enabled change: An action research study into sales process innovation. *Journal of the Association for Information Systems*, Vol 17, Issue 7, s. 495-520.
- Zor, S. (2024). *"Digitwashing": The Gap between Words and Deeds in Digital Transformation and Stock Price Crash Risk*. Cornell University.

8. Bilag – Aksekodning

8.1 Martin

(What is going on) Den pågældende transformation Forandringer i interviewpersoners virke Eks. Ændring i afrapportering Teori: Praktiske omstændigheder (Non relationelle og relationelle praksisser)	Martin beskriver at de har indført en <u>række</u> initiativer i form af digitale tiltag, for at øge effektiviteten: <i>"Ja, siden jeg startede i enheden har vi indført en række digitale tiltag i forbindelse med driftsstyring og lignende for at øge effektiviteten af det i hvert fald."</i> (Linje 75-76). Han beskriver at det har givet ham en yderligere opgave når han skal afrapportere og undervejs i hans projekter: <i>"Det har ændret min måde at arbejde på til, at jeg nu skal gøre en yderligere ting hver gang jeg har en opgave. I og med, at jeg skal gå ind og tilføje det til det her værktøj, så min leder kan følge med. Det er egentlig et værktøj for, at min leder kan have et overblik over, hvor mange opgaver vi har i gang og hvem der har hvilke opgaver. Og som får sit ressourceoverblik mere eller mindre."</i> (Linje 82-86). Endvidere beskriver han at det hjælper med at skabe et overblik for Martins leder: <i>" [Interviewperson] Ja, så kan (leder) se, at jeg har den her opgave, og så skriver man lige et par ordet til, hvad den handler om, så (leder) også kan se, om det er noget, man forventer, der trækker en stor del af dine ressourcer eller lignende.</i> <i>[Interviewer] (4:29 - 4:33) Okay, skal du så også ind og sløje for opgaven, når du er i gang? Ja. Eller færdig hedder det?</i> <i>[Interviewperson] (4:33 - 4:34) Ja. Det skal jeg."</i> (Linje 101-109). Anden forandring Martin beskriver en yderligere forandring hvor han ikke har været tovholder på:
---	---

	<i>"Altså, der har været en række ændringer. Blandt andet så har vi fået indført et nyt system i vores (Anonymiseret system), eller et nyt modul i vores (Anonymiseret system) til godkendelse af indstillinger og lignende."</i> (Linje 227-229). <i>"Det har været, at hele vores direktion og en række af lederne i motorstyrelsen, de bruger udelukkende det modul endnu til at godkende sager og indstillinger."</i> (Linje 235-236). Martin beskriver at der ikke er synderlige ændringer i hvilke fagprofessionelle han har kontakt med i udførelsen af hans opgaver, trods forandringen: <i>"Nej, det er stort set stadigvæk de samme. I hvert fald de samme funktioner, hvis man kan sige det sådan. Det er ikke altid de samme personer, jeg har fat i, men det er de samme funktioner."</i> (Linje 369-370).
(Problem) Beskrivelser af implementeringsfasen eller oplæring - Positive eller negative oplevelser Eks. Hvad har deres forventning været? Hvordan er interviewpersonerne blevet præsenteret for transformationen? Hvilken rolle har de haft? Teori: Parathed Relationer	Martin fortæller selv at den pågældende transformation har været i igangsat af lederen, men udarbejdet af Martin selv: <i>"Det er jo egentlig mig selv, der har oprettet det, været tovholder på det. Så det var egentlig i forbindelse med, vi holder hver 8. uge cirka, der har vi en til en med vores ledere, snakker om, hvordan det går med opgaver og lignende, og der bragte han den her opgave op, om det var noget, jeg kunne tænke mig at arbejde på, og så sagde jeg bare ja."</i> (Linje 116-119). Martin fortæller at ændringen han har udarbejdet har været med formålet at give hans leder et bedre overblik over arbejdsfordelingen og progressionen blandt medarbejderne. Martin har derfor taget et udviklingssystem og ændret dette til et system til driftsstyring: <i>"(Leder) nævnte bare, at (leder) havde et behov for at kunne følge lidt bedre rundt i, eller mere med i mine og mine kollegaers ressourcer generelt. Og hvor mange opgaver, folk sidder på og lignende, og spurgte om jeg havde en fed idé til, hvordan man kunne skabe noget. Og så har jeg arbejdet med det, snakket sammen med nogle forskellige kollegaer i forbindelse med at høre, hvad der var af systemer, de tidligere har brugt til lignende opgaver, eller noget af det, du har."</i> <i>Det system, vi har oprettet, det er jo, at vi bruger i forbindelse med udviklingsopgaver normalt i enheden. Så det er bare lavet lidt om</i>

	<i>til ikke at handle om it-udvikling, men så i stedet for bare handle om driftsstyring.” (Linje 129-138).</i> Han beskriver at forventningerne til implementeringen var med spænding blandt nogle af hans kollegaer, dermed insinueret at der har været forskellige forventninger blandt medarbejderstaben: <i>”Jeg tror, til at starte med var nogle af mine kollegaer en smule spændte på, hvad det egentlig indebar, fordi folk er meget bekymrede for, om det er noget, der kommer til at give ekstra arbejde, og hvor omfangsrigt det bliver, den opgave, man skal ind og sørge for at holde det opdateret og sløjfe, når man er færdig med en opgave osv. Men efter det blev implementeret, har det egentlig været fint, fordi det er sat op meget simpelt, så det netop ikke skal øge arbejdsbyrden, så folk har egentlig taget godt imod det.” (Linje 152-157).</i> Han kommer dog lidt senere ind på hvordan hans egne forventninger var og beskriver her en bekymring for en større administrativ arbejdsbyrde: <i>”Det var, at jeg var også bange for selv, at det ville være noget, der medførte ekstraopgaver, særlig fordi det nu var mig, der skulle være afsender på den, og hvis jeg så skabte ekstraopgaver for mine kollegaer, så synes jeg, det ville være træls, men det blev fint.” (Linje 176-178)</i> Anden forandring Martin beskriver at implementeringen har været præget af forskellige opfattelser, da formålet ikke har været lige anvendeligt for samtlige medarbejdere på tværs af organisationen: <i>”Det har også været lidt blandet faktisk, fordi der er meget store forskelle på, hvorvidt folk har behov for at bruge det. Så nogen kan se en mening i at bruge det, nogen kan ikke. Det er, hvilket afspejler sig i deres arbejdsopgaver.</i> <i>Og det giver i og for sig god mening. Men meningen var jo, at det skulle bredes ud på tværs af hele arbejdspladsen. Så der har været lidt modstand af det, fordi der er nogen, der mener, at det ikke giver værdi.</i> <i>Men tværtimod er der også mange, der mener, at det har givet enormt meget værdi. Blandt andet direktionen.” (Linje 252-261).</i>
(Årsager) Hvilke faktorer har været påvirkende til oplevelserne?	Selve beslutningen om implementeringen har været besluttet fra ledelsen, men Martin har haft stor indflydelse på udfoldelsen af det valgte styringsredskab:

Eks. Vi har ikke fået nok oplæring eller vi er blevet afhjulpnet hele vejen igennem. Teori: Relationelle, non-relationelle praksisser, leder relation/rolleforhold (Vi mangler oplæring, mine kollegaer fik ikke muligheden, min leder er ikke lydhør)	<i>"Jeg har haft enormt meget. Altså beslutningen var jo, at vi skulle have fundet en eller anden måde at gøre det på, og den beslutning har min leder taget, men derefter har han lagt det over på mig, så er det mig, der har truffet de andre beslutninger om, hvilket system det skulle gøre os i, og hvordan det skulle se ud, og hvor simpelt eller hvor komplekst det skulle være. Selvefølgelig sparet med et par kollegaer, og jeg har også sparet med min leder, men i sidste ende har det jo været mig, der har lavet det."</i> (Linje 165-170).
(Konsekvenser) Hvordan er der forsøgt at imødekomme disse oplevelser? Eks. Kontakt med leder, tilpasning af værktøjer eller hjælp ved kollegaer Teori: Relation (crevani) Relationelle praksisser (Hjælp fra kollega) Aflastning i non relationelle praksisser/tilpasning af værktøjer	Martin har i denne proces forsøgt at imødekomme en række bekymringer ved at have kontakt mellem leder og medarbejder, hvor han har forsøgt at tilpasse systemet efter lederens behov og medarbejderens behov og kunnen: <i>"Jeg tror, jeg har vendt det lidt med min leder, og også de kollegaer, jeg har sparet med i udarbejdelsen af det her værktøj, som et vigtigt fokuselement i forbindelse med, hvor simpelt det skulle være, hvilket kompleksitetsniveau man skulle op på i forhold til at skulle gøre tingene i hvert fald. Det var vigtigt for mig, at det blev et system, der var simpelt for folk at bruge, så det ikke blev et problem med ekstra arbejdsopgaver og ressourcespild."</i> (Linje 184-188).
(Strategier) Hvordan beskrives den fremtidige brug af nye værktøjer hos interviewpersonerne? Eks. Hvordan vil de arbejde videre med implementeringen eller hvordan omtaler interviewpersonerne brugen af værktøjet efter implementeringen. Teori: Parathed	Martin beskriver en optimisme i forhold til systemet og anvendelsen af det, da de er vant til forandringer og ligeledes større forandringer end omtalte: <i>"Ja, nu er det ikke verdens største forandring, men der sker jo mange forandringer hele tiden, når man er i det offentlige. Så det er ikke noget nyt, at der sker sådan nogle forandringer af den her størrelse. Så det tror jeg, folk er rustet ret godt til at leve med."</i> (Linje 209-210). Martin har oplevet en øget optimisme i forhold til godkendelsen af arbejdsopgaver: <i>"Slutningen af min sagsbehandling lettere. Fordi det her system, det gør, at det hele bliver effektiviseret i forhold til det her godkendelse. Og det ikke foregår på (system), hvor man konstant skal holde folk oppe på, at der ligger noget."</i>

	<i>Fordi folk bliver begravet i deres postkasse indbakker og e-mail til dagligt. Så det er svært nogle gange at få noget igennem den vej.” (Linje 417-422).</i> <i>”Den har ikke skabt nogen hindringer. Men det har forbedret dele af min normale arbejdsproces. Ikke det hele, men dele af det.” (Linje 441-442).</i> Martin fortæller at han oplever en lettelse i kommunikationen mellem ham og hans leder, da han ikke længere behøver at minde lederen om en godkendelses opgave: <i>”Ja, det har den på sin vis. Fordi jeg kommer ikke til at være lige så meget på nakken af min leder for at fortælle ham, at der ligger en (besked) med noget til hans godkendelser som under det nye system.” (Linje 455-457).</i>
--	---

8.2 Sandra

(What is going on) Den pågældende transformation Forandringer i interviewpersoners virke Eks. Ændring i afrapportering Teori: Praktiske omstændigheder (Non relationelle og relationelle praksisser)	Sandra har gennemgået en væsentlig ændring i oprettelsen, oversigten og afrapportering af praktiske opgaver. Hun beskriver programmet som følgende: <i>”Jamen det er jo, hvor du kan gå ind og se de opgaver, du skal gøre, enten for eller sammen med en borger; og det er de aftaler, de eventuelt kan have, enten ude af huset, eller der kommer nogen her til dem af en eller anden årsag, læge, tandlæge, frisør, hvad det nu kan være, foddame og så videre. Og hvis det er, at man kan læse op på, hvis der er nogen, der har været indlagt eller er indlagt, hvordan ser processen ud, er det nogen, vi snart kan forvente, der kommer hjem, eller er de dårligere, eller noget i den retning. Ja, medicinbestillinger, medicinskema og alt sådan noget ligger der, som også er ud af vores arbejdsredskab som assistenter.</i> <i>Og så kan vi gå ind og skrive aftaler, der er en digital kalender derinde.” (168-177)</i> Sandra beskriver at hun har haft en ændring i hvor mange gange hun skal afkrydse opgaver. Her har hun oplevet en stigning i antallet af afkrydsninger: <i>”Altså, de sagde jo, at i forbindelse med (Nye program), der skulle vi ikke ind og dokumentere så mange steder; men det skal vi jo</i>
---	--

	<i>faktisk. Blandt andet sådan noget som, hvis for eksempel der er nogen, der er i en eller anden behandling, der skal (behandles), så skal du ind og krydse af på selve (skema), at nu har du smurt dem, og så skal du gå bag om systemet, og så skal du gå ind og krydse af også, at nu er opgaven udført. Plus, at du skal vinge den af, hvis det er en, det de kalder en (ydelse), ude på selve forsiden.</i> <i>Jamen så skal du også, altså du kan risikere, at det er tre steder, du skal krydse af.” (Linje 194-201)</i> Sandra beskriver ligeledes at hun ikke altid ved hvem der skal hvad, i udførelsen af praktiske opgaver: <i>”Jamen det er simpelthen, nu har vi jo inde i (Nye system), og der har vi jo det som en swipe ydelse, som de kalder det. For eksempel, når jeg går ind på en borger og ser ud på forsiden, så står der, hvad for nogle ting, der skal laves ind ved borgeren i dag, og så kan der godt stå (behandling).</i> <i>Så går jeg ind og vinger den af, når jeg har lavet den. Men der før, der skal jeg jo ind bag ved systemet under arbejdsfordeling og så se, hvem skal have lavet hvad i dag. Og der kommer det sådan et lille (symbol) frem ved alle de borger, hvor det enten er en sygeplejerske eller en opgave, der er givet videre til hjælperne.</i> <i>Det kan godt være en (behandling) for eksempel, hvor (sundhedspersonale) er lært op i det. Men det står stadigvæk som et (symbol), fordi alt efter, hvad er det for noget, så er det kun os, der må gøre det, og så sygeplejerskerne. Så på den måde er det selvfølgelig forskelligt.</i> <i>Eller så ved jeg ikke altid, hvem der skal have gjort hvad.” (Linje 597-611)</i> Hvor der før var ét sted hun skulle tjekke: <i>”[Interviewer] (25:17 - 25:32) Hvordan var det så før? Altså er der, når du sådan helt går ind og skal trykke, nu har jeg gjort det her, så lyder det som om, at i (nye system) jeg har gjort det her. Hvordan var det før?</i> <i>[Interviewperson] Det var et sted.” (Linje 613-618)</i> Sandra siger at der ikke har været nogen ændring i hvem hun udfører hendes arbejdsopgaver med eller hendes praktiske opgaver – ud over hendes afrapportering og oversigt:
--	---

	<i>"[Interviewer] (23:30 - 23:57)</i> <i>Har der været nogen forandring i det fra før (Nye system) til nu?</i> <i>[Interviewer]</i> <i>Nej. Det har der ikke."</i> (Linje 568-572) <i>"[Interviewperson] (24:00 - 25:16)</i> <i>Ja, jeg synes ikke der er nogle forandringer i mine opgaver. Jeg laver de opgaver, som jeg også lavede før, med såre, injektioner, hvad det nu kan være, lægekontakter og så videre. Det er der ingen forskel i, hvad jeg gjorde før og hvad jeg gør nu."</i> (Linje 588-591)
(Problem) Beskrivelser af implementeringsfasen eller oplæring - Positive eller negative oplevelser Eks. Hvad har deres forventning været? Hvordan er interviewpersonerne blevet præsenteret for transformationen? Hvilken rolle har de haft? Teori: Parathed Relationer	Det var Sandra leder, som præsenterede det nye system for Sandra. Herunder hvilke muligheder det bragte med sig, hvilket gav Sandra en optimistisk følelse og parathed, men overgik hurtigt til en mere negativt stemt indstilling: <i>"Jamen, altså det var jo vores leder, der kom og fortalte, at nu skulle vi have et nyt system, og det var det der (Nye system), hvor vi fik at vide, hvad det kunne, og hvad vi skulle bruge det til, og så videre. Og der var jeg jo en af dem, der sagde, ej, det lyder simpelthen, lad os komme i gang. Men ej, jeg synes godt nok, det er sejt, og det er op ad bakke samtidig."</i> (Linje 222-225). <i>"Øh, altså til en start, der var jeg vældig optimistisk og syntes, det var simpelthen fantastisk, og jeg tænkte, lad os bare komme i gang, men hold da op mand, hvor er der godt nok mange hurdle"</i> (Linje 132-134) Sandras kollegaer var af blandet opfattelse: <i>"Nej, der var mange, der sagde, åh nej, ikke nu igen, ikke noget nyt nu igen. Og der var også nogen, der sagde, ja ja, det går nok. Altså der var sådan lidt, hmm. Det var lidt blandet. Ja, det var sådan en lidt blandet følelse, synes jeg. Hvor man sådan skulle forsøge at hive nogen op."</i> (Linje 262-264) Sandras følelse af positivitet blev påvirket af forskellige opgaver, som hun beskriver her: <i>"Jamen, det var blandt andet det der med, så kunne man ikke logge sig på, og så fik vi jo de kort her, fordi den går jo ud af sig selv, og det er jo også et tilfælde af, at der er nogen, der tager den, og fair nok med det, ikke også? Men så skal du bruge den her, hvor du aktiverer selve systemet, men så skal du ind og logge dig ind med en 6-cifrede kode igen."</i> (Linje 234-237) <i>"Og jeg kan ikke huske, hvor mange minutter det er, der går, jamen så lukker systemet jo delvis ned, og så skal du så aktivere</i>

	<i>det igen. Og nogle gange, der kan du også sidde om morgenen, så uanset næsten hvad du gør, prøve at genstarte osv., så vil skidtet ikke gøre, som du vil” (Linje 246-249).</i> De er blevet oplært i systemet på et kursus, men er nu overgået til en sidemandsoplæring, hvor de selv skal læse i mapper: <i>”Og til en start, der var det sådan, at der kom vi på et midlertidigt kursus alle sammen en halv dag, men det er der ikke noget af mere. Nu er det sådan noget sidemandsoplæring, og du selv skal gå ind og læse i nogle papirer osv., og det er ikke altid optimalt.” (Linje 136-138).</i>
(Årsager) Hvilke faktorer har været påvirkende til oplevelserne? Eks. Vi har ikke fået nok oplæring eller vi er blevet afhjulpnet hele vejen igennem. Teori: Relationelle, non-relationelle praksisser, leder relation/rolleforhold (Vi mangler oplæring, mine kollegaer fik ikke muligheden, min leder er ikke lydhør)	Sandra fortæller at hun kommer fra et system, hvor hun ikke kan erindre nogle problematikker eller negative udtalelser fra kollegaer: <i>”[Interviewer] Fungerede (gamle system) til altid? [Interviewperson] Jeg kan ikke huske, der var noget med det. Jeg kan ikke huske, at vi sad og kaldte det nogle mindre pæne ting. Det kan jeg faktisk ikke. Okay. *Griner*” (Linje 382-388)</i> Sandra fortæller at de har oplevet en række problematikker med systemet: <i>”så brækker det ned, og så har vi ikke ordentlig dækning her, og så med opdateringer, og så bliver man smidt af, og jeg synes, der har virkelig været nogle udfordringer, det har der.” (Linje 134-136)</i> Hun fortæller desuden at de kurser, som har været afholdt ikke har været repræsentativt for hvorledes programmet fungerer i praksis, samt at det ikke var alle medarbejdere, der havde mulighed for at deltage i kurset <i>”Og jeg har det virkelig sådan, og det ligger jeg heller ikke skjult på, at jeg har gjort det, at hvis jeg vidste, at jeg skulle dokumentere så meget, og så meget tid, der går fra vores borgere, så var jeg blevet sekretær” (Linje 138-141)</i> <i>”Det var jo ikke alle, der fik det der kursus. Så det var jo ikke alle, der følte, at de var klædt godt nok på til det. Og så sidder vi jo og arbejder i et læringsprogram, og den trigger jo ikke nogen ting, som det gør, når det kommer ud i den virkelige verden.</i>

	<i>Der kørte alt jo bare som perler på en snor, så det kunne godt være lidt en udfordring, når vi så stod med det. Og det der med at huske alle de ting der, og så har vi en masse mapper, og sådan noget derinde, med fælles på et, to og tre, og jeg ved ikke hvad, man jo fuldstændig rundt så sovende i hovedet, hvor vi selvfølgelig kan slå op.” (Linje 342-349)</i> Sandra fortæller også at hun finder det frustrerende at de skal sidde blandt borgerne, for at dokumenterer, og har dermed ikke muligheden for at sætter sig for sig selv og koncentrerer sig: <i>”Og du skal tage dem med på stuerne og sådan noget. Førhen, de andre systemer, vi har haft, jamen så havde du en blok, og hvis der var et eller andet, så skrev du lige det ned, og så kunne du gå ind og sætte dig ved en computer, så kunne du så skrive det ind i det gamle system, der var. Og det var mere overskueligt, faktisk, end det her det er.” (Linje 156-159)</i> Frustrationen er også over selve navigeringen i programmet, hvor hun oplever ikke at kunne finde de rigtige steder til indskrivning af forskellige notater, hvor de før havde et sted til 'Stort og småt'. Hun deler ligeledes den opfattelse med andre i organisationen: <i>”men det var sådan en, hvor du kunne gå ind og skrive lidt stort og småt, nu skal du simpelthen sidde og lede, hvor hører det lige ind under, er det ind under (Fane) eller hvad er det, ja, det er en jungle af en anden verden, og når man så ikke interesserer sig synderligt for det, det vil jeg godt indrømme, det gør jeg ikke, så er det altså svært. Og jeg er ikke den eneste der har det svært.” (Linje 178-182).</i> Sandra har haft en præference for tidligere skemaer, hvor der har været fysiske eksempler på borgernes værelser, hvilket har øget frustrationen over det nye system: <i>”altså nu ved jeg godt, med de her GDPR-regler osv., der havde vi jo også et skema, der lå inde på folks stuer, og så kunne du sætte kryds, opgaven var udført, det samme hvis de havde været i bad, eller hvis de havde fået gjort rent, eller noget i den retning. Det var meget, meget nemmere.” (Linje 205-208).</i> Sandras dagligdag er ligeledes præget af negative bemærkninger om systemet, da hun nævner at hun ikke erindrer en dag uden negative bemærkninger: <i>”Ja. Men jeg kan næsten ikke minde sig, at der ikke er en dag, hvor der er en eller anden, der offer over det, at det er besværligt,</i>
--	---

	<i>og jeg kan ikke komme på, og nu er jeg blevet smidt af igen, og ja.” (Linje 266-268)</i>
(Konsekvenser) Hvordan er der forsøgt at imødekomme disse oplevelser? Eks. Kontakt med leder, tilpasning af værktøjer eller hjælp ved kollegaer Teori: Relation (crevani) Relationelle praksisser (Hjælp fra kollega) Aflastning i non relationelle praksisser/tilpasning af værktøjer	Sandra fortæller at de internt i medarbejdergruppen har en god relation og at hun kan samarbejde med alle. Hun nævner at det er centralt at de skal have en hverdag til at fungerer bedst muligt for borgere og medarbejdere. Hun siger endvidere at hendes relation til hendes leder er god og at hun oplever hende som værende imødekommende: <i>”Altså, jeg synes, jeg har en god relation med alle mine kolleger. Jeg kan samarbejde med alle. Selvfølgelig er der altid nogen, der bryder sig mere om en andre.</i> <i>*tone fyldt med glæde*</i> <i>Men det er ikke sådan, at jeg tænker; åh nej, nu skal jeg arbejde sammen med hende eller ham i dag. Overhovedet ikke. Det er et spørgsmål om, at vi som kolleger skal få en hverdag til at fungere både for vores beboere, vores pårørende og os selv.</i> <i>Og jeg synes også, jeg har et fint forhold til vores ledere. Altså, jeg har ikke haft noget, hvor hun måske godt på forhånd ved, at der kan komme nogle træls stemninger eller et eller andet, hvis hun sender en mail ud angående nogle ting. Så skriver hun også altid, kommer bank på min dør, min dør står altid åben, eller jeg er åben for en samtale.” (Linje 512-524)</i> Sandra oplever at blive afhjulpnet af eksterne aktører i hendes problematikker med systemet: <i>”Altså, (ekstern aktør) er rigtig gode til at hjælpe os, det er de. De tager telefonen prompte, vi ringer, selvfølgelig inden for deres arbejdstid. Men det er ikke noget problem at få hjælp til det, det er det altså ikke, nej.” (Linje 323-325)</i> <i>”Nej, de bliver løst, og de har somme tider været her fra (ekstern aktør), simpelthen fysisk til stede for, hvad er det lige, der sker her, for at afhjælpe nogle problematikker. Så der føler jeg virkelig, at vi får hjælp, det gør jeg. Det er ikke sådan, at man tænker, nu kan vi sejle vores egen cykel, slet ikke, nej.” (Linje 331-334)</i> Sandra beskriver endvidere at de hjælp hinanden indbyrdes i medarbejder gruppen, for at lære det nye system: <i>”[Interviewer] Dem der så ikke nåede at komme på kursus?</i>

	<i>[Interviewperson]</i> <i>Vi hjalp simpelthen hinanden.” (Linje 351-355).</i> Sandra nævner også at lederen i indkøringsfasen har været villig til at indkalde flere medarbejdere, for at imødekomme on-boarding processen og skabe rum hvor de kunne fordybe sig: <i>”Nej, fordi vores leder, vores daværende leder sagde, vi skal jo det her, så det er bare sådan det er. Så hvis vi havde brug for det, så skulle vi bare sætte os. Altså selvfølgelig ikke, hvis der kun var få på arbejde, men lige så snart det var muligt.</i> <i>Så var hun villig til at kalde flere ind dengang, hende vi havde dengang, og så måtte vi simpelthen få det til at køre. Så jo, det vil jeg sige, at de har hjulpet os. Det har de. At det så ikke altid fungerer optimalt, det er så noget helt andet snak.” (Linje 374-380).</i>
(Strategier) Hvordan beskrives den fremtidige brug af nye værktøjer hos interviewpersonerne? Eks. Hvordan vil de arbejde videre med implementeringen eller hvordan omtaler interviewpersonerne brugen af værktøjet efter implementeringen. Teori: Parathed	Sandra virker ikke optimistisk i forhold til den fremtidige brug af systemet og beskriver hvordan hendes hverdag er besværet af problemerne med systemet: <i>”Og ligeså den, når (Nye system) går ned, og du står med en medicindossering. What to do? Jeg kan ikke huske, hvad de forskellige får af medicin.” (Linje 302-303)</i> Hun beskriver det fortsatte arbejde med systemet, som en det ’skal’ være positivt attitude. Hun formulerer at hendes helhedsindtryk må være positivt, da de ikke har andet og tage i brug. Der er her en tvetydighed i hendes udtryk og behov for fortællinger og hvad hun føler sig nødsaget til at sige: <i>”Altså, jeg kan da godt se, det er godt at have det, men det er også ærgerligt, fordi det kan mange ting, fordi hvis det er, at vi vil have det til at kunne flere ting, så skal vi give flere penge for det. Fordi vi har også sådan en snak, ej, det kunne også være fint, jamen det kan det også godt, men så skal vi bare betale ekstra. Og det er sådan nogle ting, jeg ikke forstår, når man køber et produkt, hvorfor hele pakken så ikke følger med.</i> <i>Men det gør det åbenbart ikke, nej. Men altså, det må vel være positivt,</i> <i>*sukker*</i>

	<i>det lyder måske lidt forkert at sige det på den måde, fordi vi har ikke noget, vi kan tage i stedet for, og vi må ikke have lov til at skrive noget ned mere. Vi må ikke have den der kalenderbog, for eksempel, hvor der stod, at (person), hun skal til frisøren i morgen og bliver hentet klokken ni vel, altså, det må vi ikke mere, det skal stå inde i det system, det hele.</i> <i>Så med hensyn til det, og så (gamle system), der kan det her jo meget mere, men der er også mange flere ting, hvor vi tænker, hmm, ja. Og vi kan jo også skrive til, det kunne vi jo også før, til (ekstern aktør), for eksempel, efter (ydelse) eller (ydelse), men der er det også, der skal det også meget specificeres ud, og selvom du får den sendt til hjælpemiddel, hvis du kommer til at trykke på reparation, du måske skal have leveret noget nyt i stedet for, jamen, så får du den tilbage, så skal du udfylde den på ny, fordi du har ikke udfyldt den rigtigt. Man tænker, åh.” (Linje 682-704).</i> Sandra vender slutteligt tilbage til et behov for at udtrykke nostalgi over tidligere metoder og fortæller at hun har brug for det fysiske papir og blyant: <i>”Men sådan er det, det er nok kommet for at blive. Jeg har tit spurgt hvad der er i vejen med et stykke papir og en spidset blyant, men det må vi jo ikke mere.” (Linje 741-743).</i>
--	---

8.3 Ib

(What is going on) Den pågældende transformation Forandringer i interviewpersoners virke Eks. Ændring i afrapportering Teori: Praktiske omstændigheder (Non relationelle og relationelle praksisser)	Ib fortæller at der har været en forandring i måden de afslutter deres patientforløb: <i>”Jeg kan ikke helt præcis huske, hvordan det har forandret sig, fordi det er (periode) siden det blev implementeret, men jeg skal trykke på nogle andre ting og finde nogle andre genveje for at få patientens (transaktion) igennem og sendt det til (anden fagprofessionel).” (Linje 63-65).</i> Ib fortæller videre at det har været en effektivisering: <i>”Det har vores (anden fagprofessionel). De ville gerne at indrapporteringen af (transaktion) blev registreret mere effektivt og hurtigere. Så det er en effektivisering” (Linje 72-73).</i>
---	---

(Problem) Beskrivelser af implementeringsfasen eller oplæring - Positive eller negative oplevelser Eks. Hvad har deres forventning været? Hvordan er interviewpersonerne blevet præsenteret for transformationen? Hvilken rolle har de haft? Teori: Parathed Relationer	Ib fortæller at de kun har haft en måned fra beslutningen om implementering, til udrulningen. Der har undervejs ikke været nogen oplæring eller noget kursus: <i>”[Interviewer]</i> <i>Umiddelbart efter. Jeg tror kun at vi havde en måneds tid fra vi fik det og vide, til det blev indført i klinikken.</i> <i>[Interviewperson]</i> <i>Okay, så der gik ikke lang tid. Kan du huske, om du var på noget oplæring i det eller noget kursus, eller har det været sidemandsoplæring?</i> <i>[Interviewer]</i> <i>Det har været oplæring ved at prøve. Jeg har ikke fået noget kursus i det eller fået nogen information ud over at vi måtte prøve os lidt frem.” (Linje 79-89).</i> Ib fortæller at der var en generel positiv stemning blandt kollegaerne, men en bagvedliggende usikkerhed: <i>”Det var positivt. Vi ville gerne selv til et system, som var lidt nemmere, men jeg kunne godt mærke i starten at jeg ikke havde fået nogen oplæring, så jeg kunne godt føle mig lidt usikker.” (Linje 104-106).</i> Ib beskriver at Ib har følt sig forberedt på implementeringen, men ikke har været fuldt oplyst: <i>”Jeg synes, at jeg var forberedt på, at det kom, men jeg vidste jo ikke mere om, at det kom noget nyt. Så jeg var ret usikker på hvordan det kom til at være i afslutningen af et patientforløb og om jeg skulle stå med patienter bagefter, som måske havde lidt ondt og ikke kunne finde ud af (transaktionen). ” (Linje 152-155).</i>
(Årsager) Hvilke faktorer har været påvirkende til oplevelserne? Eks. Vi har ikke fået nok oplæring eller vi er blevet	Ib fortæller at det har kunnet bidrage til forvirring når patienterne skulle afslutte deres behandling: <i>”Ja, vi har heller ikke haft nogen instruktionsbog fremme til systemet, så det var lidt forvirrende til at starte med, når</i>

afhjulpet hele vejen igennem. Teori: Relationelle, non-relationelle praksisser, leder relation/rolleforhold (Vi mangler oplæring, mine kollegaer fik ikke muligheden, min leder er ikke lydhør)	<i>patienterne skulle (transaktion), og det kunne godt tage lidt ekstra tid før jeg fandt ud af det.</i> ” (Linje 95-97). Ib fortæller at det var nemmere for en bestemt medarbejdergruppe at de overgik til et fuldt digitalt system og at det sikrede dem mod forglemmelser: <i>”Det var i hvert fald nemmere for (anden fagprofessionel), at det blev (overført) på den måde i stedet for vores gamle system. Det gamle system kunne godt give en del risiko for at vi havde en forglemmelse eller at det ikke kom igennem vores it-system til vores (anden fagprofessionel).</i> ” (Linje 112-115). Ib fortæller at det i starten var kollegaer, som måtte afhjælpe mulige problemer, men at de heller ikke var specielt oplært i det og at det derfor godt kunne tage lidt tid: <i>”Mine kolleger, men de havde heller ikke fået nogen oplæring i det, så nogle gange kunne det godt tage lidt tid.</i> ” (Linje 202-203). Der var dog en anden fagprofessionel, som havde fået en introduktion til systemet, med vedkommende var ikke altid til stede på klinikken: <i>”Jeg tror, at vores (anden fagprofessionel) gjorde. (Anden fagprofessionelle) havde haft noget introduktion til det, men hun var der jo heller ikke altid, så nogle gange kunne vi godt være meget alene om det og det kunne godt blive lidt stressende.</i> ” (Linje 222-224),
(Konsekvenser) Hvordan er der forsøgt at imødekomme disse oplevelser? Eks. Kontakt med leder, tilpasning af værktøjer eller hjælp ved kollegaer Teori: Relation (crevani)	Ib kan ikke erindre at have italesat usikkerheden blandt medarbejdere eller til Ibs chef: <i>”[Interviewperson] Da du så havde dine bekymringer om, at det var sværere, og at det var lidt svært at komme i gang med det, snakkede du med din chef om det, eller dine kolleger?</i> <i>[Interviewer] Nej, det tror jeg ikke.</i> ” (Linje 140-145).

Relationelle praksisser (Hjælp fra kollega) Aflastning i non relationelle praksisser/tilpasning af værktøjer	Ib fortæller at de er en medarbejdergruppe som 'bare får det til at fungere' og at Ibs chef ikke rigtigt deltager på klinikken: <i>”[Interviewer] Jeg er ikke rigtig i kontakt med (Chef) fordi hun ikke er her. (Chef) deltog heller ikke i implementeringen af (nye system).</i> <i>[Interviewperson] Okay. Hvem går du så til, hvis der er nogle problemer?</i> <i>[Interviewer] Vores tillidsrepræsentanter, tror jeg. Men det er ikke rigtig noget vi deler på den måde. Vi får det bare til at fungerer.” (Linje 187-196).</i> Ib fortæller at de efterfølgende har fået introduktions videoer til systemet, som de kan sætte sig ned og se: <i>”Nej, men jeg tror måske vi kan finde nogle introvideoer vi har fået her efterfølgende. Men vi har ikke afsat tid til at se dem og nu har vi lært sådan de ting vi skal bruge.” (Linje 230-231).</i> Ib fortæller at de har muligheden for at ringe til It support ved firmaet, som udbyder systemet, men at det ikke løser problemet med det samme og kan kræve at de bruger andre metoder: <i>”[Interviewer] Så ringer jeg til it-support ved det firma der har lavet det. Så kan de nogle gange gå online og se, hvad der er galt med det.</i> <i>[Interviewperson] (7:01 - 7:06) Kan de gøre det fra der, hvor de sidder, eller skal de komme ind på klinikken til jer?</i> <i>[Interviewer] (7:06 - 7:10) Som regel kan de gøre det fra, hvor de sidder, ellers nogle gange kommer de og det kan godt nogle gange tage ret lang tid. Så i den periode de bruger på at fixe det, så skal vi skrive alting i hånden, for at give det med patienterne hjem.” (Linje 271-281)</i>
---	--

(Strategier) Hvordan beskrives den fremtidige brug af nye værktøjer hos interviewpersonerne? Eks. Hvordan vil de arbejde videre med implementeringen eller hvordan omtaler interviewpersonerne brugen af værktøjet efter implementeringen. Teori: Parathed	Ib fortæller at de nu, efter at have haft systemet i en længere periode, er meget positive overfor systemet, men lægger igen vægt på den manglende oplæring: <i>"I starten var det meget sværere, fordi nu har man lært et system, og nu skulle man til at lære noget andet. Og vi havde ikke nogen oplæring i det eller nogen manualer, så vi var på bar bund med hvad vi skulle gøre. Men efter noget tid er det meget fint og så er vi alle glade for det."</i> (Linje 129-132). Ib fortæller at det gør patientafslutningen bedre når systemet virker, men at det godt kan være ressourcekrævende hvis systemet ikke fungerer optimalt: <i>"[Interviewer]</i> <i>Altså, når det virker, så synes jeg, at det er meget rart, men ellers så kan det godt lægge lidt et pres på mig når jeg skal afslutte en (behandling).</i> <i>[Interviewperson]</i> <i>Hvad så, når det ikke virker?</i> <i>[Interviewer]</i> <i>Så synes jeg, at det har hindret mit arbejde og så kan jeg godt skulle bruge ret lang tid på at få det til at virke."</i> (Linje 257-266).
---	--

8. 4 Else

(What is going on) Den pågældende transformation Forandringer i interviewpersoners virke Eks. Ændring i afrapportering Teori: Praktiske omstændigheder (Non relationelle og relationelle praksisser)	Else fortæller om en overgang fra et ældre it-system, til et nyere it-system. Hun fortæller her at det er stedet de har alle deres praktiske opgaver: <i>"Altså, (Nyt system) det er jo, hvis man sammenligner med det gamle system, så (Nyt system) det er jo meget mere sådan til borgeren. Altså, det er jo sådan din anden makker, sådan set. Alt det, du skal vide, det står jo i (Nyt system).</i> <i>Okay. Ja, så den, egentlig planen er jo, at man har den her (redskab) med ind til borgeren, og så kan du simpelthen se alle de opgaver, der er omkring den her borgere, og så kan du swipe det efterhånden, så man får det gjort."</i> (Linje 128-134).
---	--

	<i>"Ja. Der er alt om medicin og alt, hvad du skal vide, ja." (Linje 140).</i> Else fortæller videre at det er en overgang fra delvist papirformat og delvist digitaliseret, til at deres opgaver og dertilhørende nu er 100% digitaliseret: <i>"[Interviewer] (4:33 - 4:37) Okay. Har der været nogen sådan væsentlige ændringer fra (Gammelt system) og så til (Nyt system)?"</i> <i>[Interviewperson] (4:37 - 4:54) Jamen, det er jo hele arbejdsgangen i det, fordi (Nyt system) det var, eller i (Nyt system), hvad hedder det? (Gammelt system), det var jo mere et dokumentationsprogram.</i> <i>Altså, du gik ind og skrev forandringerne, og det var det. Okay. Ja, så havde man jo, hvad hedder det, (navn på skema) og alt sådan noget, det lå jo i papirform ude ved borgeren." (Linje 142-151).</i> <i>"Nej, alt det står herinde. Altså, der findes ikke noget i papirform længere." (Linje 163).</i> Else fortæller også at der er sket en ændring i måden der bliver afrapporteret på. Hun skriver blandt andet at man før kunne samle det hele til om aftenen og at det kun var ved forandringer, hvor man nu også kan skrive om almindelige hændelser og afrapporteringen foregår nu efter hver besøg: <i>"Nej. Okay. Så på den måde er det meget anderledes, fordi det andet, der skrev du jo sådan set kun, hvis der var nogen forandringer, og det gjorde man typisk, måske inden man gik hjem." (Linje 169-170).</i> <i>"Men det ligger jo meget op til, men det der med at få kørt de der nye vaner ind, men det ligger meget op til, at når du så er færdig inde ved (navn) så skal du ind og dokumentere, inden du går videre til det næste." (Linje 266-268).</i> <i>"Jo, men det gør du også her, men det er bare på en anden måde, fordi der dokumenterer man bare anderledes, fordi jeg kan ikke sige at, men der dokumenterer man omkring borgeren. Det kan også godt være, at han har sovet godt. Ja.</i> <i>Ish. Men det gør man ikke her (Henviser til tidligere system), her skriver du kun forandringer. Altså, det er lidt en anden måde at tænke på." (Linje 182-187).</i>
--	--

	Else beskriver at selvom at nogle af de samme elementer går igen fra det ene system til det andet, så er der alligevel forskel i måden hvorpå der bliver skrevet: <i>”[Interviewer] (6:21 - 6:24) Det er ikke den almindelige tilstand eller dagligdag?</i> <i>[Interviewperson] (6:25 - 6:28) Nej, den har man jo beskrevet i en plan, altså.</i> <i>[Interviewer] (6:28 - 6:29) Okay.</i> <i>[Interviewperson] (6:29 - 6:36) Dem har man beskrevet i en sådan at, hvis der kommer en, man har lavet ligesom sådan en handleplan rigtig, besøgsplan.</i> <i>[Interviewer] (6:37 - 6:37) Ja.</i> <i>[Interviewperson] (6:37 - 6:43) Så hvis der kommer en ud fra, som ikke er vant til at være her, en vikar eller et eller andet, så kan de gå ind og læse, om det er sådan her, at vi gør.</i> <i>[Interviewer] (6:43 - 6:44) Okay.</i> <i>[Interviewperson] (6:44 - 6:51) Ja, så det er ens med (Gammelt system). Ja. Men det andet, den måde vi dokumenterer på, er anderledes.” (Linje 212-237).</i> Hun beskriver at de skal dokumentere mere og at der er en øget patientsikkerhed i det nye system og at de skal dokumentere mere end førhen: <i>”Men det har jo påvirket mange, altså det praktiske, især sådan noget som (Praktisk opgave). Altså der er mange flere ting, altså der er større sikkerhed i det her, hvis man skal gå ind og se på patientsikkerheden i forhold til, hvordan det var i det gamle system.” (Linje 250-251).</i> <i>”Ja, vi skal dokumentere mere.” (Linje 260).</i> <i>”Jamen, der er jo mange ting, der er ændret i forhold til efter vi kommer op af (Nye system), for især hele proceduren omkring medicin, og medicindosseringer, og sådan nogle ting. Altså, jeg vil lige sige, der er kommet mere styr på, altså der er virkelig meget</i>
--	---

	<i>mere styr på det, og det stiller også nogle større krav, altså faglige kompetencer til medarbejderne, i forhold til at kunne udføre.” (Linje 608-612).</i> Else beskriver endvidere at der har været en forskel i hvordan hun kommunikerer med hendes kollegaer på andre vagtskift: <i>”[Interviewperson] (19:16 - 19:31)</i> <i>Altså, det er meget mundtligt, selvfølgelig, sådan face-to-face, men også inde i (Nye system), fordi jeg snakker jo ikke med alle mine kolleger. Altså, jeg har også nogle om aftenen og nogle om natten, og nogle gange kan jeg da godt sådan, hvordan jeg oplever i det her.</i> <i>(...)</i> <i>[Interviewer] (19:35 - 19:41)</i> <i>Okay. Ja. Er der været nogle forskel i det fra (Gammelt system) til (Nye system)?</i> <i>(...)</i> <i>[Interviewperson] (19:44 - 19:56)</i> <i>Jamen, det har der jo nok været. Altså, som jeg husker (Gammelt system), altså, det var bare en gang rodebiks i forhold til (Nye system).” (Linje 625-643).</i>
(Problem) Beskrivelser af implementeringsfasen eller oplæring - Positive eller negative oplevelser Eks. Hvad har deres forventning været? Hvordan er interviewpersonerne blevet præsenteret for transformationen? Hvilken rolle har de haft? Teori: Parathed Relationer	Else beskriver i forbindelse med implementeringen at det var svært at vænne sig til det nye system, da hun føler at afrapporteringen var meget anderledes fra tidligere system og satte højere krav til fagligheden end hun var vant til: <i>”Nu er det lidt svært at forklare, fordi nu er vi ligesom fået vænnet os til det, fordi dengang vi gik fra det ene system til det andet, var det virkelig, altså der skulle man virkelig lige tænke, fordi det sætter også meget større krav til fagligheden.” (Linje 189-191).</i> Else fortæller at hun kom på et endags kursus to måneder før hun reelt fik programmet i brug og at det har ført til forglemmelser i anvendelsen af systemet: <i>”Ja, vi var jo på sådan et kursus. Ja. Et endags kursus, og det var bare mega, ja altså jeg ved også godt, de har mange, de skal have kørt igennem, men jeg tror, der næsten var to måneder før, at det reelt blev udrullet, så der var mange ting, man egentlig ikke, altså det lå lidt langt væk.” (Linje 305-308).</i> Hun fortæller at de begyndte at implementere det nye 'skrive sprog' et års tid før udrulningen af det nye program, med formålet om at være forberedte:

	<i>"Ja, der gik, det var i lang tid, altså. Okay. Ja, det har været lang tid undervejs, og vi begyndte jo også så småt, da vi havde (Gammelt system), at begynde, altså det er jo noget andet, altså det der med fællesprog, altså vi begyndte at udrulle det, og skulle begynde at skrive anderledes inden i (Gammelt system), for at blive rustet til det her." (Linje 328-331).</i> Else havde fået en anden funktion i udrulningen end hendes kollegaer og fik derfor muligheden for at blive præsenteret for flere læringspakker og beskriver at dette har været gavnligt i forståelsen og anvendelsen af det: <i>"Og så var der to, der blev, altså bare (Funktion i nye system). Og jeg var en af dem, som var med, og så var jeg med til alle de der læringspakker, der blev udrullet sådan nogle læringspakker, hvordan gør man det, og så skulle man præsentere det for de andre af sine kollegaer. Og det var jeg med til, så jeg føler selv, at det hjalp mig til at se, okay, der er en rød tråd i det." (Linje 423-427).</i>
(Årsager) Hvilke faktorer har været påvirkende til oplevelserne? Eks. Vi har ikke fået nok oplæring eller vi er blevet afhjulpet hele vejen igennem. Teori: Relationelle, non-relationelle praksisser, leder relation/rolleforhold (Vi mangler oplæring, mine kollegaer fik ikke muligheden, min leder er ikke lydhør)	Else beskriver at hun nu får tømt hovedet efter hvert besøg, fremfor at gå hele dagen og huske på forskellige ting, som hun skal nå og skrive ned inden hun holder fri: <i>"Men det ligger op til, altså planen er jo, at du går ind, simpelthen ved hver, så er der det her. Så du har, så på den måde, altså det er bare den måde, vi skal tænke anderledes, fordi man er vant til, at man går ind bagefter og dokumenterer omkring alle borgerne, men at man ligesom, du får også tømt hovedet, nå jamen så skal jeg ikke huske på det, når jeg går ind til det næste." (Linje 282-285).</i> Else beskriver en følelse af at udrulningen var i gang, men ikke alle var med i processen og at der var stigende krav til deres it-kompetencer. Hun føler at nogen blev hægtet af i processen: <i>"Der var mange, altså det her det kræver jo også mere, at man er it-kyndig, altså i forhold til det andet, hvor du sidder med en stationær computer og sådan noget, det kan de fleste. Men det var sådan lidt i starten, jeg havde fornemmelsen af, at toget det kørte, virkelig, og at der var nogen, altså toget var noget nede til grænsen, men der var stadigvæk nogen, der stod i Skagen." (Linje 350-354).</i> <i>"Ja, sådan havde jeg lidt fornemmelsen i starten, at der var mange, der ligesom bliver hægtet af." (Linje 360-361).</i>

	Elske fortæller også at der var en del frustration blandt kollegaerne, grundet afkoblingen: <i>"Jamen jeg tror, at der var mange, der var mega frustreret, fordi at de ligesom, altså de fangede det ikke så hurtigt." (Linje 367-368).</i> Hun beskriver at de var gode til at hjælpe hinanden: <i>"Jo, men det synes jeg nok, vi var gode til at hjælpe hinanden i starten, som jeg husker det." (Linje 381).</i> Men at der var en del problematikker med overgangen fra det ene system til det andet, hvilket førte til en øget arbejdsbyrde, hvilket delvist var henvist til én kollega, men andre sad og hjalp med denne overførsel: <i>"Ja. Men der var jo nogen, som var blevet taget ud til at skulle sidde og hjælpe med at få ført alle de der ting over, fordi det hed sig jo, at det skulle systemet, vi skulle simpelthen vise af fuldstændig af ajourført, og så kunne det blive ligesom fyldt op. Men det blev det jo ikke, der var en masse fejl, og der var mange ting, der ikke blev ført over, så der var nogen, der var nødt til sådan manuelt simpelthen sidde og tage det ind igen fra det gamle system." (Linje 387-391).</i> <i>"Nej, vi havde en (sundhedspersonale), og så var der noget af personalet, der sad og hjalp med det." (Linje 397-398).</i> Else beskriver at hun havde en følelse af at være skræmt i starten og havde svært ved at se en mening med transformationen: <i>"[Interviewperson] (12:20 - 12:52)</i> <i>Ja, men jeg ved ikke, om man kan føle, at man er parat. Jeg føler lidt det der med, at alle forandringer er sværere, og jeg tror virkelig, at mange af de har følt en udfordring ved det. Jeg følte lidt, at det var meget farligt, at mange havde den der fornemmelse.</i> <i>[Interviewer]</i> <i>Ja, og den havde du også selv?</i> <i>[Interviewperson]</i> <i>Jamen lidt i starten, men i starten kunne jeg godt have lidt svært ved at se meningen med det. Altså den måde at dokumentere på." (Linje 404-414).</i>
--	--

	Else fortæller længere nede i interviewet at hvis man ikke kan se en mening med forandringen, så kan man betragte den som overflødig: <i>"Men det der med, at hvis man ikke kan se en mening med det, så kan man jo godt tænke, okay, hvad skal det til for sig?" (Linje 433-434).</i> Else beskriver også en følelse af overvældelse ved brugen af programmet, da hun ikke var vant til den mængde information, der blev indskrevet i systemet: <i>"Altså noget af det, der var for eksempel noget med... Noget med, hvad hedder så noget med..."</i> <i>For eksempel det der med, hvis de har (...). Ja. Så laver man, så skal man dokumentere, og efter en skala, hvad er det for en type (...).</i> <i>Det var meget sådan, at når man så gik ind og læste de der syv dages observationer, så tænkte man bare, hold nu kaje. Altså, der er bare meget lort, man skal bladde igennem, inden man kommer til noget." (Linje 471-478).</i>
(Konsekvenser) Hvordan er der forsøgt at imødekomme disse oplevelser? Eks. Kontakt med leder, tilpasning af værktøjer eller hjælp ved kollegaer Teori: Relation (crevani) Relationelle praksisser (Hjælp fra kollega) Aflastning i non relationelle praksisser/tilpasning af værktøjer	Else fortæller at mængden af data er tilgængelig i systemet, men at man ikke behøver at gennemlæse alle skrivelser. Dette gav god mening for Else, men hun følte stadig et behov for at tjekke op på alle i hendes område: <i>"[Interviewperson] (14:55 - 15:02)</i> <i>Ja. Og der fik jo også en forklaring, men man behøvede jo ikke at gå ind og læse på den måde. Man skulle måske bare gå ind og læse på de borgere, man skal ind til.</i> <i>[Interviewer] (15:03 - 15:03)</i> <i>Ja.</i> <i>[Interviewperson] (15:04 - 15:19)</i> <i>Og det gav jo god mening, altså. Ja. Men det var det, når man er (Sundhedspersonale), så ville man gerne læse om det hele, fordi så har man lige et overblik.</i> <i>Nogle gange, når man er en (Sundhedspersonale), så er det rart lige at vide, er det noget, jeg skal være opmærksom på, er der nogen i de andre huse, som er dårlige, eller der er et eller andet." (Linje 483-496).</i>
(Strategier) Hvordan beskrives den fremtidige brug af nye	Else fortæller at det ikke kun er en skidt ting at de har fået det nye system, men at det giver rum til øgede refleksioner:

værktøjer hos interviewpersonerne? Eks. Hvordan vil de arbejde videre med implementeringen eller hvordan omtaler interviewpersonerne brugen af værktøjet efter implementeringen. Teori: Parathed	<i>"Men det er vel ikke kun en skid ting, kan man sige. Nej, det er nemlig mega... Altså, det gør også, at man ligesom..."</i> <i>Det er ikke bare bliver noget, du er sådan, åh, men jeg skriver bare lige lidt her. Men du er nødt til lige at reflektere over det. Ja."</i> (Linje 721-725). Hun beskriver slutteligt at hun er blevet glad for den øgede refleksion: <i>"Jamen, det er, at... Fordi... Nu er (Nye system) jo mega... Altså, nu er man jo blevet glad for det, fordi nu er det jo det, det er."</i> <i>Men jeg tænker bare, at den der faglighed, og den der, at man er nødt til at reflektere, og nødt til at være... Altså, up-to-date hele tiden, det kan jeg godt lide."</i> (Linje 745-749).
---	---

8.5 Carsten

(What is going on) Den pågældende transformation Forandringer i interviewpersoners virke Eks. Ændring i afrapportering Teori: Praktiske omstændigheder (Non relationelle og relationelle praksisser)	Carsten fortæller at der er sket en indskærpelse i strukturen af deres afrapportering ved indsættelsen af en mellemleder: <i>"Og den største ændring, der har jo så nok været, at mellemlederen, vi har fået, eller (person), vi har på vores kontor, er gået fra at være medarbejder til at være mellemleder. Og så i den forbindelse, så er der blevet nogen, altså jeg ved ikke, om det er i den forbindelse, men i hvert fald samtidig, så er der kommet lidt mere firkantede krav, som i måden, vi laver opgave-tracking og opgave-afrapportering til (anden afdeling)." (Linje 77-81).</i> Carsten fortæller at de før har haft en meget løs opgavestyring og nu er overgået til en mere fastsat form i forbindelse af en stærkere underlægning under en anden afdeling: <i>"Det var meget løst, men fordi opgavestyringen var meget løst, men fordi vi i vores team har den størrelse, vi har, og sidder i et fælles kontormiljø, så fungerede det faktisk udmærket, fordi vi indbyrdes kunne snakke om, hvad siger man. Vi alle vidste altid, hvad alle andre lavede, så det var ikke så svært at komme videre mod målene, og det var ikke så svært at se, hvis der var en, der ikke præsterede, eller en, der havde problemer. Efter vi så har fået den ene af vores firer udnævnt til mellemleder, og der er kommet</i>
---	---

	<i>noget mere firkantet opgavestyring gennem (system), som vi gerne kører som noget (Ny model) i (anden afdeling), og den er vi blevet underlagt.</i> <i>Den måde, man i (anden afdeling) i længere tid har brugt værktøjerne af (nye system), uden der måske har været taget så meget hensyn til, hvordan det ville give mening for os at bruge det.” (Linje 102-113).</i> Carsten beskriver at det er en helt konkret ændring i anvendelsen af et program, fremfor en fælles konsensus internt i medarbejdergruppen: <i>”Så det har ændret, at vi skal ind og bruge det her program til at indrapportere vores opgaver og fremfor bare være enige om, hvad vi planlægger, hvis det giver mening.” (Linje 149-150).</i> Carsten fortæller at der har været et skift i deres møder, hvor det før har været uformelt og sikkert, til at en mellemleder nu deltager og tjekker op på hvorvidt om de gør det korrekt – Baseret på en følelse: <i>”Ja, altså vi har jo i lang overgang, der var vores (anden afdeling) mellemledere med på de her møder; (styrings)møder; planlægningsmøder og sådan. Så hvor vi før har været vant til, at det var sådan lidt eller meget løst, at vi kunne tale det lige ud af posen. Så er der lige pludselig været en mellemleder, der har været inde og overvåge, sådan følelse det, overvåge vores progression.” (Linje 389-393).</i> Carsten beskriver at de før implementeringen af rapporterede efter hvert møde, fremfor at en fra den anden afdeling deltog. Carsten beskriver at der nu er en leder fra den modsatte afdeling, som deltager i planlægningsmøder: <i>” [Interviewperson] (22:37 - 22:40) Det var efter implementeringen. Så det er efter implementeringen, at (leder) kom med på de her planlægningsmøder.</i> <i>[Interviewer] (22:41 - 22:45) Okay. Så før implementeringen, der var der ikke nogen med på jeres planlægningsmøder?</i>
--	---

	<i>[Interviewperson] (22:47 - 22:50)</i> <i>Nej. Der gav vi rapport på, hvordan progressionen var.” (Linje 410-418).</i> Carsten beskriver at deres kommunikationsform er blevet mere firkantet: <i>”Og det er jo blevet meget firkantet for, hvordan den her kommunikationsforløb, hvis det giver mening.” (Linje 445-446).</i> Carsten beskriver at de før havde flere men kortere ugentlige møder: <i>”Det er et godt spørgsmål. Før havde vi nok flere uformelle småmøder. Men lad os sige, at hvor vi nu bruger tre gange en time om ugen, så brugte vi måske før 10 gange 10 minutter.” (Linje 452-453).</i>
(Problem) Beskrivelser af implementeringsfasen eller oplæring - Positive eller negative oplevelser Eks. Hvad har deres forventning været? Hvordan er interviewpersonerne blevet præsenteret for transformationen? Hvilken rolle har de haft? Teori: Parathed Relationer	Carsten beskriver at det er Carstens mellemlider der har introduceret implementeringen og at de førhen ikke anvendte programmet, selvom at virksomheden har haft adgang til styringsredskabet: <i>”Vi har fået en mellemlider i vores afdeling, men det var så (mellemliders) leder. (Styringsprogram) har altid eksisteret i virksomheden, også før det her, men vi slap lidt afsted uden at bruge det, fordi det føltes som et ligegyldigt værktøj. Det føltes lidt som overstyring i forhold til vores gruppe.</i> <i>Men det kom ligesom, da en af vores kontorer blev udnævnt mellemlider, så fik vi at vide, at vi skulle indordne os under (program). Så det er min mellemlider, der har introduceret.” (Linje 163-169).</i> Carsten fortæller at de internt på afdelingen var afklaret med brugen af systemet, da formålet var af væsentlig betydning: <i>”Jeg tror som udgangspunkt, at vi (afdeling) ikke havde noget imod at bruge det. For os er det også super vigtigt, at vores arbejde er synligt for (anden afdeling), fordi der er så langt mellem os.” (Linje 175-177).</i>

(Årsager) Hvilke faktorer har været påvirkende til oplevelserne? Eks. Vi har ikke fået nok oplæring eller vi er blevet afhjulpnet hele vejen igennem. Teori: Relationelle, non-relationelle praksisser, leder relation/rolleforhold (Vi mangler oplæring, mine kollegaer fik ikke muligheden, min leder er ikke lydhør)	Carsten forklarer at der på tværs af afdelingerne har været forskellige fremgangsmåder til hvordan planlægningen udarbejdes: <i>"Så den måde, man har forlangt, at vi skal bruge (afrapporterings form) på, giver ikke så meget mening for os som gruppe. Mange af processerne er stadig den samme, men det er den måde, vi altid har været vant til at bryde opgaven ned i, fra de her store mål til mindre mål til mindre mål. Vi har måske altid gået meget hierarkisk til det, hvorimod at i (anden afdeling) har man en idé om, at man har et stort hovedmål, det vil være vores 3-årsmål, og så har de dag-til-dag-opgaver, de små opgaver, vi planlægger i (styringsform), men man differentierer ikke rigtig mellem de to."</i> (Linje 133-139). Carsten udtaler at de bliver nødt til at gå udenom deres planlægningsmåde for at kunne passe ind i organisationen: <i>"Der er noget, man taler om (kategori) og (kategori) inden for (styringsform), hvor vi har været vant til at have de her 2-måneders-milestones. Så det er ikke den måde, vi har planlagt, den måde, vi planlægger på, har man forsøgt at føre ind i, og det har ikke rigtig lykkedes, synes jeg ikke. Så når vi skal lave de her planlæggingsmøder, så skal vi ligesom snakke udenom de her milestones, der er de 2 måneder fremme."</i> (Linje 141-145). Carsten fortæller at de ikke har haft nogen medbestemmelse i tilpasningen af afrapporteringen og at måden hvorpå virksomhedens anden afdeling anvender programmet, ikke stemmer overens med Carsten og Carstens kollegaers forståelse: <i>"Nej, på ingen måde. I (anden afdeling) har man selv en (Tovholder), som måske er en idiot. Det er ikke professionelt at sige, men han er meget firkantet, og i hvert fald i den måde, som vi (interne kollegaer) er blevet uddannet i, at bruge (styringsform), som i det konceptuelle værktøj, i det faktiske værktøj."</i> <i>Den måde, vi er blevet uddannet i, afviger en del fra den måde, vores (tovholder) vil have os til at bruge det på."</i> (Linje 183-189).
--	---

	Carsten fortæller at de har følt sig klædt på i anvendelsen af det nye styringsværktøj, men at de ikke følt sig forberedt på den måde hvorpå den anden afdeling ønskede selve udformningen: <i>"Vi er alle sammen uddannet i konceptet (styringsredskabet). Vi har alle sammen en idé om, at vi skal bruge det her konceptuelle værktøj, om det er post it på en tavle, eller i en bog, eller gennem den her webportal. Det er lidt lige meget for os.</i> <i>Vi er som udgangspunkt klædt på til at kunne bruge det, men den måde, vi nok ikke havde været klædt på til det, det er, at vi fik at vide, at vi skulle bruge det her værktøj, og så blev vi (afdelingen) enige om, at vi har lært at bruge det her konceptuelle værktøj, og så er vi gået i gang, og så er de kommet fra (anden afdeling) og sagt, at det er ikke sådan, vi skal bruge det."</i> (Linje 202-209). Carsten fortæller at implementeringen har ført til en øget følelse af usikkerhed ved møderne og har medført en større risiko for at føle sig sjusket eller inkompetent: <i>"Sådan. Så det har måske også gjort, at man... Jeg vil sige, at det har sådan måske faktisk gjort sådan, at hvis der er et møde, der måske ikke er gået så godt, så har man snakke med sine kollegaer om det, inden man har taget det her planlægningsmøde.</i> <i>Fordi man ikke har ville fremstå, hvad siger man, inkompetent eller sjusket, eller hvad vi nu kalder det, foran den her mellemleder (fra den anden afdeling), som sidder og overvåger vores planlægning af dag til dag opgaver."</i> (Linje 399-405).
(Konsekvenser) Hvordan er der forsøgt at imødekomme disse oplevelser? Eks. Kontakt med leder, tilpasning af værktøjer eller hjælp ved kollegaer Teori: Relation (crevani) Relationelle praksisser (Hjælp fra kollega)	Carsten fortæller at han ikke føler sig imødekommet ved udtryk af sine problematikker i forhold til brugen af styringssystemet: <i>"[Interviewer] (15:26 - 15:29)</i> <i>Hvordan er det blevet taget imod? Føler I, at de er blevet imødekommet?</i> <i>[Interviewperson] (15:30 - 15:42)</i> <i>Nej, det er ikke blevet taget imod. Det er pointen. Ud fra lærebogen skal vi bruge de her (Styringsværktøjs koncepter).</i> <i>Logisk er det også sådan, det giver mening.</i>

Aflastning i non relationelle praksisser/tilpasning af værktøjer	<i>[Interviewer] (15:44 - 15:46)</i> <i>Så det er ikke rigtig blevet tilpasset i jeres afdeling, er det, jeg hører?</i> <i>[Interviewperson] (15:47 - 16:27)</i> <i>Nej, det er jeg er enig. Vi har fået at vide, og det er også alt det, vi har fablet om før, at vi mangler det her niveau i midten, at det, man gerne vil, er, at man får bruget det rundt i nogle koncepter. Der er altså nogle koncepter.</i> <i>Jeg har nævnt det før, at det var noget med (niveauer). Sådan, der er forskellige rangdelinger, og definitioner til de andre delinger. Og fra (anden afdeling) sidder vi rigtig som om, at der kalder man noget en ting, en fastdefineret ting, når det så har...</i> <i>Altså, så giver det konceptuelt... Altså, man kalder det en ting, når det er noget andet, giver det mening." (Linje 226-248)</i> Carsten fortæller at den manglende lydhørhed i tilpasningen af styringssystemet, har medført en fjendtlig tilstand mod tovholderen: <i>"Så jeg vil sige, at på vores kontor, den mellemlider, eller hvad kalder vi (mellemlider), vi har fået på vores kontor, det er positivt, og mine kollegaer på det kontor sidder ikke positivt. Den mellemlider, vi har der sidder i (anden afdeling), er også super positiv, stemt overfor de fleste af mine kollegaer i (anden afdeling).</i> <i>Det er positivt og behageligt at arbejde sammen med. Men jeg vil nok genåbne at sige, at den her proces har gjort, at man måske ikke har så positive tanker om vores (tovholder), for eksempel. Fordi han virker sådan. Fordi der ikke har været lydhørhed overfor det, vi siger, og fordi han virker sådan. I forhold til, at han skulle være autoriteten på det her, så virker han inkompetent." (Linje 293-302).</i> Carsten fortæller at han har udtrykt sine bekymringer til nærmeste leder, men at han ikke føler dette er blevet hørt hos den anden afdeling. Carsten føler at den anden afdeling nu fremstår som ligeglad overfor Carstens afdelings afrapportering:
---	---

	<i>"Jeg føler, at min nærmeste mellemlider, som vi deler (afdelingen), (mellemlider) kontor med. (Mellemlider) har ligesom kæmpet for, at vi er blevet hørt i (anden afdeling). Jeg er ikke sikker på, at der er...</i> <i>Jeg ved, at (mellemlider) har brugt meget krudt på det. Rigtig meget krudt på det. Men min følelse er måske lidt, at vi har fået det, at det nu sker på vores måde, altså det er som om at det lidt er på bekostning af, at man i (anden) er blevet lidt ligeglad igen."</i> (Linje 351-357). <i>"Jeg vil ikke sige, at det har ændret den måde, vi kommunikerer internt i afdelingen. Men det har nok skabt sådan en lidt dem og os følelse, afdelingerne imellem."</i> (Linje 375-376).
(Strategier) Hvordan beskrives den fremtidige brug af nye værktøjer hos interviewpersonerne? Eks. Hvordan vil de arbejde videre med implementeringen eller hvordan omtaler interviewpersonerne brugen af værktøjet efter implementeringen. Teori: Parathed	Carsten fortæller at de ønsker en omstrukturering i måden værktøjet bliver anvendt på: <i>"[Interviewer] (15:00 - 15:12)</i> <i>Så det, jeg har hørt dig sige, er, at I har kendt konceptet, og I er oplærte i det, men at de kommer og gerne vil lave en omstrukturering i forståelsen af det?</i> <i>[Interviewperson] (15:12 - 15:20)</i> <i>Ja. Ja. Eller i hvert fald en omstrukturering i brugen af det, tror jeg."</i> (Linje 211-216).

8.6 Marie

(What is going on) Den pågældende transformation Forandringer i interviewpersoners virke Eks. Ændring i afrapportering	Marie fortæller at den største forandring de har gennemgået, har været en overgang fra et ældre informationssystem til et journalsystem: <i>" [Interviewperson]</i> <i>Jo, det er jo implementeringen af det nye system. Det var jo også det at vi inden vi fik det nye system måtte af med et system som hedder (Tidligere system). Som vi har brugt herinde.</i>
--	---

Teori: Praktiske omstændigheder (Non relationelle og relationelle praksisser)	<i>Som vi var meget meget glade for. Så det er det største. Jeg synes det værste, om man kan sige det, det var at der ikke var nogen overgang.</i> <i>At vi måtte af med et system inden vi fik et nyt. Det førte til mange utilsigtede hændelser i forhold til (Opgave). Så det har været lidt frustrerende at stå i.</i> <i>[Interviewer]</i> <i>Så der var sådan en periode hvor I ikke havde noget digitalt system?</i> <i>[Interviewperson]</i> <i>Altså vi havde et system, men vi havde ikke det opgavesystem. (Ældre system) kalder sig jo et informationssystem, ikke et journalsystem.</i> <i>Men det praktiske, det var meget problematisk.” (Linje 74-88).</i> Marie fortæller endvidere at hun har oplevet en større frustration i for øgningen af hendes arbejdsopgaver og processen i at lære et nyt afrapporteringssprog: <i>”Ja, det har det jo, for nu skal jeg lægge ydelser ind. Og det har vi ikke gjort på den måde tidligere. Og jeg som en (sundhedspersonale) er den eneste der kan lægge ind ydelser på (afdelingen).</i> <i>Det er kæmpe frustrerende. Vi er jo et lille sted, og der er næsten ingen (anden type sundhedspersonale) her. Og jeg har jo været med til denne processen mange gange med nye systemer.</i> <i>Jeg synes det har været meget frustrerende. Jeg synes ikke systemet er særlig brugervenligt. Og så er det det at noget skal gøres på computer, og noget skal gøres på en tablet.</i> <i>Og det skal man lære. Man skal lære et helt nyt sprog, som hedder (system sprog). Det har jo ikke vi sådan set arbejdet så meget med.</i>
--	---

	<i>Men jeg synes det er jo ikke (opgaver for den pågældende fagprofessionelle). Det (opgaver for den fagprofessionelle) har jo ikke ændret sig.” (Linje 98-113).</i>
(Problem) Beskrivelser af implementeringsfasen eller oplæring - Positive eller negative oplevelser Eks. Hvad har deres forventning været? Hvordan er interviewpersonerne blevet præsenteret for transformationen? Hvilken rolle har de haft? Teori: Parathed Relationer	Marie fortæller at implementeringen er gået meget hurtigt, hvor de har deltaget i oplæring for lang tid før udrulningen: <i>”Vi havde nogle dage inden, hvor vi havde oplæring af personalet. Men lidt af problemet, synes jeg, var, at vi fik oplæringen for lang tid inden, man skulle have det i hænderne. Derfor kan jeg se på de og de funktionerne.</i> <i>Det havde ikke gjort noget, om vi kunne have haft en lidt langsommere overgang. Det gik for lang tid fra, at de fik ... Ja, det gik to måneder, før de faktisk skulle anvende det.</i> <i>Det var lidt hurtigt. Og alt det havde de glemt.” (Linje 202-209).</i> På to måneder, fortæller Marie, skulle de forberede sig til at bruge et helt nyt værktøj. Før var der en skærm på hver afdeling/værelse personalet havde behandlinger ved, nu er det overgået til at de har en fast tablet med rundt: <i>”Det tog to måneder. To måneder inden vi skulle i gang, så havde vi nogen oplæring sammen. Men vi er jo ikke vant til at bruge tablet.</i> <i>Vi har ikke haft det tidligere i organisation. Der havde vi skærmer på alle (afdelinger), hvor vi kunne vinge opgaverne. Hvor vi kunne se, okay, det skal jeg lave i dag.” (Linje 219-223).</i> Marie fortæller at hende selv og hendes kollegaer var positivt stemt overfor den nye forandring og har er vant til at tingene ændre sig: <i>”Og vi har jo som sagt taget syv år på at forberede os, så vi var jo glad. Vi bare endelig fik noget nyt. Vi har tidligere haft (andet ældre), og det har jo også sine mangler.</i> <i>Nej, jeg synes, folk har været meget positive. Så det er også personalet. Men jeg tror også, fordi de har været igennem det med den gang, de fik (ældre system).</i>

	<i>Så de er ikke så bange for nye systemer. Det er de ikke.” (Linje 258-264).</i>
(Årsager) Hvilke faktorer har været påvirkende til oplevelserne? Eks. Vi har ikke fået nok oplæring eller vi er blevet afhjulpnet hele vejen igennem. Teori: Relationelle, non-relationelle praksisser, leder relation/rolleforhold (Vi mangler oplæring, mine kollegaer fik ikke muligheden, min leder er ikke lydhør)	Marie fortæller at hun oplever det nye system, som meget sårbart i deres organisation, grundet få personale til de væsentlige opgaver: <i>”Og det gør at det er meget meget sårbart.</i> <i>Særligt for eksempel, lad os sige der kommer en (patienttype) ind på (...) op til en weekend eller om aftenen, når jeg ikke er her. Så får den (patienttype) ikke lagt de ydelser ind eller (opgavetype) den skal. Og der kan man være usikker på om de får (behandlingen) til den rigtige tid.” (Linje 127-132).</i> Marie fortæller også at det gik rigtig hurtigt for hende, fra de havde fået at vide de skulle overgå til nyt system, til det skulle være udrullet: <i>”Nu har jeg været ansat på dette sted i (periode). Og de har talt om det i de syv år, at det kommer. Men opstartsdatoen har været meget usikker.</i> <i>Og så bestemt sig hvilket system de ville have. Så til sidst gik det meget stærkt. På to måneder fik man at vide, at da starter vi.</i> <i>Og da skal vi jo overføre alle data på en måned.” (Linje 162-168).</i> <i>”Den sluttede den (dato). Da skulle vi være helt færdige med at overføre data.</i> <i>Og vi startede overførslen rundt den (En måned før). Så vi havde en måned til at overføre data.</i> <i>Det var ikke nogen IT, der gjorde det. Det gjorde vi selv. Da satte vi sammen med de (anden sundhedspersonale) og arbejdede i stræk med at få data ind.” (Linje 186-192).</i> Marie synes ikke at systemet er særlig godt tilpasset deres organisation: <i>”Og jeg synes, det er ... (nye system), som alle andre systemer, skal jo tilpasses til den (afdeling) og det sted, man arbejder. Men jeg synes ikke, det er særlig godt tilpasset til (pågældendes</i>

	<i>arbejdsplads). Til de opgaver, jeg behøver. Det er så tydeligt, at det er mest i forhold til (anden afdeling) og de (anden afdeling). I forhold til ...” (Linje 225-228).</i> Marie fortæller, med bemærkelsesværdig hurtig respons, at de ikke har haft nogen medbestemmelse i implementeringen: <i>”[Interviewer] (14:05 - 14:20) Har I haft nogen medbestemmelse i, hvordan systemet skulle implementeres eller tilpasses jer?</i> <i>[Interviewperson] Nej.” (Linje 267-272).</i> <i>”Det var det, vil jeg sige. Så det er simpelthen blevet bestemt af højere magter, at nu får vi det sådan her.</i> <i>Og så får vi besked på, at vi skal sende en mail og hvordan vi vil have det, men det sker ikke rigtigt.” (Linje 278-282).</i> Marie fortæller at i bagklogskabens lys, ville hun gerne have haft yderligere introduktion til det nye skrive sprog, der nu skulle anvendes for at kommunikerer i det nye system og at hun gerne ville have haft introduktion i systemets struktur: <i>”Ja, men igen. Det er jo efter på klogskabens... Vi skulle have begyndt med at lære (nye sprog).</i> <i>Vi skulle have et kursus i (nye sprog). Fordi hele systemet bygger på, hvordan du lægger det ind. Og dem har ansvaret for hvad i (nye system) i dette tilfælde.</i> <i>Hvad er dit? Hvad er mit? Jeg var jo ikke klar over, at jeg skulle sidde med alle ydelserne alene.</i> <i>Det er godt nok, fordi jeg havde en kollega, der blev langtidssygmeldt. Det skulle vi jo gøre sammen. Men når man er en, og det er et nyt system.</i> <i>Jeg må sige, der har jeg følt mig lidt alene. Hvis vi skulle have været mere forberedt, så er det det. Lære sproget.</i>
--	--

	<i>Hvad er det træningsenhedens? Hvad er det typer af faglig dokumentation? Hvad er det hjælp, (patienterne) skal dokumentere?</i> <i>Det havde været godt at have afklaret inden.” (Linje 351-369).</i> Marie kunne godt have tænkt sig en udbygelse af systemet, som hun har observeret ved en anden afdeling, da hun ikke føler at hendes arbejde bliver værdsat: <i>”Og det, synes jeg, er lidt irriterende. Fordi (anden afdeling) bruger det for eksempel til, der kan du bruge statistik på at sige, okay, vi har faktisk brugt for at være så og så mange (faggruppe), i forhold til så og så mange (patienter), på grund af disse (opgaver). Og jeg får tit høre, at vi ikke har det travlt herinde på (pågående afdeling).” (Linje 540-543).</i>
(Konsekvenser) Hvordan er der forsøgt at imødekomme disse oplevelser? Eks. Kontakt med leder, tilpasning af værktøjer eller hjælp ved kollegaer Teori: Relation (crevani) Relationelle praksisser (Hjælp fra kollega) Aflastning i non relationelle praksisser/tilpasning af værktøjer	Marie fortæller at hendes leder bidrager til arbejdet på afdelingen: <i>”Min chef er jo også (sundhedspersonale). Og selvfølgelig bidrager til og går også (bestemt arbejdsangang).” (Linje 147-148).</i> Marie fortæller at de i implementeringsfasen har fået hjælp fra nogle nøglemedarbejdere og it-afdelingen til det nye system: <i>”Jo, det var nogle (betegnelse for nøglemedarbejder i implementeringen), eller nogen, som havde ansvar for det. Nogle af dem havde bl.a. sat til at arbejde med projekter, som havde noget baggrundsviden. Og vi fik jo også, selvfølgelig, nogen support fra leverandøren.” (Linje 198-200).</i> Marie fortæller at de forsøger at være positive, selvom at hun ikke føler de ikke har noget valg i forhold til det nye system: <i>”Hver dag. For det er vigtigt, at man er generelt en optimist. Og jeg synes, det er vigtigt, at vi står sammen om det.</i> <i>For vi har ikke nogen valg. Vi skulle have et nyt system. Så man skal gøre det bedst ud af det.</i> <i>Og jeg synes, at vi føler, at vi har været positive til det.” (Linje 324-329).</i>

	Hun beskriver også at optimismen var til stedet blandt kollegaerne: <i>”[Interviewer] (17:10 - 17:17) Var den her opfattelse, du havde, med at du var optimistisk og positiv, det samme, du følte, at dine kollegaer også var?</i> <i>[Interviewperson] (17:17 - 17:20) Ja. Det smittede. Ja, det smittede.”</i> Marie fortæller at hun kan snakke med hendes leder om problematikkerne og en repræsentant fra det nye system, men at hun godt kunne have haft brug for at se det i praksis: <i>”Jeg har talt med mine ledere. Jeg har jo også talt med den, der har givet. Jeg har jo brugt vedkommende fra (nye system), som vi har som repræsentanter.</i> <i>Selvfølgelig kan jeg spørge. Jeg kan sende mails. Jeg kan spørge.</i> <i>Men jeg tror, jeg måske kunne have haft glæde af at se... For det er jo et system, der er mange som bruger. Jeg kunne godt tænke mig, at det har været en tur på (anden organisation), hvor de anvender det.</i> <i>Og måske lære lidt af andres fejl og mangler. Altså, hvad gjorde de rigtigt? Og deres erfaringer med det.</i> <i>Det kunne have været en god ting. Så har man været lidt bedre forberedt.” (Linje 376-388).</i>
(Strategier) Hvordan beskrives den fremtidige brug af nye værktøjer hos interviewpersonerne? Eks. Hvordan vil de arbejde videre med implementeringen eller hvordan omtaler interviewpersonerne brugen	Marie fortæller at hun ikke er vild med systemet: <i>”Jeg, som sagt, har haft mange forskellige systemer og været med på mange processer. Men nej, jeg er ikke vild med det.” (Linje 239-240).</i> Hun fortæller at hun var vild med det gamle system og synes at det nye system er besværligt: <i>”Nej. Jeg elskede (gamle system). Særlig fordi, der kan den som helst komme ind og se, yes, det er lige det, jeg skal gøre hos dig.</i>

af værktøjet efter implementeringen. Teori: Parathed	<i>Og det var nemt at anvende og nemt at lægge ind opgaver. Og det synes jeg ikke ... Og det der er det (nye system), er det slemmeste.” (Linje 246-250).</i> Marie udtrykker en skuffelse over forventningerne til systemet og den faktiske udførelse: <i>”Jeg var nok lidt naiv.</i> <i>Forventningen var, at det skulle være et system, der var nemt at anvende. Og det synes jeg ikke, det er. Og jeg plejer at være rimelig skarp til IT.</i> <i>Jeg synes, vi skulle have talt om, hvad vi har behov for, og så skulle de der arbejde med (afdelingen), og vi skulle få lov til at komme med input meget tydeligere.” (Linje 288-294).</i> Hun fortæller dog at en behandlingstype er blevet bedre registreret i systemet: <i>”Jeg glædede mig vildt, for jeg ville også arme ud til hårene i forhold til, at (behandlingstype) bliver givet til det rigtige tid. Og at de glemmer jo i (behandlingstype), fordi de ikke har en opgaveliste. Og det er blevet bedre.” (Linje 310-312).</i> Marie fortæller at de er glade for at overgå til deres (digitale devices), da det mindsker hukommelsesarbejdet: <i>”Men vi er glade for (digitale device), for det fører til, at jeg bliver mindre træt i hovedet. Fordi man har den med, og man kan arbejde on the go.” (Linje 453-454).</i> Marie understreger slutteligt i interviewet at hun ønsker at andre, som skal implementere samme løsning, bliver oplært i sproget: <i>”Ja, til alle, der skal i gang med nyhedssystemet. Giv god og grundig oplæring i (sproget), inden i starter.” (Linje 565-566).</i>
--	---

8.7 Morten

(What is going on) Den pågældende transformation Forandringer i interviewpersoners virke Eks. Ændring i afrapportering Teori: Praktiske omstændigheder (Non relationelle og relationelle praksisser)	Morten fortæller at den forandring han har oplevet, ikke har ændret nogen synderlig arbejdsmæssig betydning, i henhold til praktiske opgaver, men har ændret hvor han udfører hans afrapportering: <i>"Jamen, jeg tror ikke, det har lavet noget i selve arbejdsmæssig forandring. Altså, vi har nok blevet frustreret over det. Fordi, altså, vi havde (ældre system), og så fik vi selvfølgelig kendt ud af det der (andet ældre system), som vi også havde.</i> <i>Det havde vi så også jo, hvor (ældre system) havde været på. Vi havde jo de forskellige systemer der. Og til det tidspunkt var det faktisk dejligt, at vi kunne få vinget af en af borgerne, at vi kunne (opgave) og vi kunne gøre rigtig meget via de skærme der på ingen tid."</i> (Linje 157-163). Han skriver at der er en forskel i hvor meget Morten skal uddybe når han skriver om hans patienter: <i>"Jeg synes det er forskellige måder. Jeg synes man skal uddybe rigtig mange steder. Det er der med, at man kan gå ind på selve computeren, og så tage systemet og lave det hele, og man kan gå ind i de forskellige (patientgruppe), og så få ordnet tingene lidt sammen, eller få skrevet lidt her og lidt der, hvor man skal ud og ind og ud og ind."</i> (Linje 184-187). Morten beskriver konkrete opgaver som har ændret sig: <i>"Det er måden, du afrapporterer på, og tjekker af, og vinger opgaver."</i> (Linje 585).
(Problem) Beskrivelser af implementeringsfasen eller oplæring - Positive eller negative oplevelser Eks. Hvad har deres forventning været?	Morten fortæller at han ikke rigtigt har været på nogen oplæring i det, men har måtte side med hans kollegaer, som har været på kursus, for at få et indblik i systemet, ellers må han selv udforske programmet: <i>"Og så er det jo snart, vi skulle have (nye system) her. Og så den her udvikling, at de jo faktisk lukker alt, inden vi egentlig kom rigtig på (nye system). Og så var der nogen, der blev (nøglemedarbejder), og nogen kommer på hold, og nogen når ikke</i>

Hvordan er interviewpersonerne blevet præsenteret for transformationen? Hvilken rolle har de haft? Teori: Parathed Relationer	<i>at komme med ud, f.eks. mig selv, så har jeg siddet som en sidemandsoplæring. Jeg har været lidt med her og lidt der, og så prøvet mig frem. Så jeg synes det er, at man ikke har fået måske dybden i det, hvad det egentlig kan bruges til.” (Linje 165-170).</i> Morten udtrykker en bekymring blandt Morten og hans kollegaer, da der ikke var nogen samtale eller lignende om implementeringen: <i>”Det er nok mere til bekymring, fordi det var ikke nogen som helst, der var sat ordentligt op til det. Ingen diskuterede at implementere det med os andre. Altså, jeg synes, det var sådan lidt, og det er måske også det, man går og synes i dag, og siger, hvor er vi henne?” (Linje 250-252).</i>
(Årsager) Hvilke faktorer har været påvirkende til oplevelserne? Eks. Vi har ikke fået nok oplæring eller vi er blevet afhjulpel hele vejen igennem. Teori: Relationelle, non-relationelle praksisser, leder relation/rolleforhold (Vi mangler oplæring, mine kollegaer fik ikke muligheden, min leder er ikke lydhør)	Morten fortæller at de er vant til skift i ledelsen og forandringer: <i>”Og vi har skiftet meget med ledelsen. Vi har haft forskellige ledere ind i de sidste mange år. Så var vi med (nuværende leder), som du lige har mødt, som er kommet til her i sensommeren.</i> <i>Og det er jo forandret. Altså, hver ny leder er jo forandret huset. Det er jo også.” (Linje 102-106).</i> Morten fortæller også at de oplever eksterne aktører, som ikke kan anvende programmet, grundet login, hvilket føre til praktiske problematikker: <i>”Men det er åbenbart forskellige pakker, i det (nye system), i forhold til hvad (organisation) har købt. På den måde. Vi kan stå på, at det er basispakken, vi har, så hvis vi har (ekstern aktør) ind, så har de jo ikke nogen kode, og vi kan de jo ikke udnytte nogen af vores, og så har vi jo nogen, der ikke kan gå ind, og så bliver vi jo utilsigtede hændelser på en eller anden måde, for vi kan jo ikke gå ind og krydse af for dem.” (Linje 139-143).</i> Morten fortæller at han synes systemet er rodet: <i>”Jeg synes det er et rodet system. Nu har jeg jo fået arbejdet godt med det, men jeg synes det er et rodet system, og alt for mange steder man skal. Jeg synes det gør, hvad kan man sige, det gør det</i>

	<i>svært for sig selv, eller systemet gør sig svært for sig selv.” (Linje 189-191).</i> Han fortæller også at personerne, som skulle bidrage til hans oplæring, ikke havde fået nok oplæring, efter hans mening, og at det hele var noget rod: <i>”Ja, (noglemedarbejdere) har været der jo også, men alligevel, som I kan høre, så har de jo ikke fået nok (oplæring), så sidder der, nej, men det er der. Nej, jeg synes ikke, det har ikke været roligt. Nej.</i> <i>Og det er igen, altså, undskyld at sige, men det er (øvre ledelse) i nøddeskal. Altså, det ser jo godt ud det hele, men under overfladen, så er det også noget andet. Fordi de har travlt med alt muligt, og så er det ikke godt nok.” (Linje 237-243).</i> Morten beskriver forventningerne til implementeringen, som en skepsis over implementeringen, da han ikke føler en tillid til beslutningstager: <i>”Og det er jo lidt ærgerligt, fordi man siger, wow, hold kæft hvor var det godt det her. Men man har jo følelsen til, ja, altså lad os nu se, de er jo så langt fremme med alt muligt, og så bliver det ikke til noget alligevel. Sådan er holdningen.” (Linje 282-284).</i> Han fortæller at udrulningen var for hurtig i forhold til hvad han følte sig forberedt til: <i>”Jeg tror, at der var meget delte meningerne med det. Altså der er nogen, der er positiv, og nogen, der er negativ, men jeg synes det var, jeg synes det var decideret en frustration, faktisk, i det. Og det gik lige hurtigt nok i forhold til, hvad vi var klar til.” (Linje 319-321).</i> Morten har dog følt at han har kunnet snakke med sin leder omkring problematikkerne, men har samtidig en følelse af at være en overset brik i de øvre ledes handlinger: <i>”Vi har snakket med vores ledelse om det, og dem der er i huset og ting. Det kunne godt have været bedre, og hvordan kan vi</i>
--	--

	<i>forberede os til næste gang, hvis det sker noget nyt. Men det kommer helt an på, hvad der foregår på den anden side af vejen.</i> <i>Dem der sidder derovre og styrer det hele. Så vi er bare en prik i spillet.” (Linje 334-338).</i> Morten fortæller at de er rigtig gode til at hjælpe hinanden i de praktiske opgaver: <i>” Nej, så kommer der lige en række mere, eller jeg vil ikke have mere, men nej, der kommer en række mere. Nej, jeg synes, vi er rigtig gode til at hjælpe hinanden, det er jo kun et opkald væk, eller de ringer så meget til, at de borger ringer, fordi vi går jo ved at opdele telefoner, og nogen har telefonen den ene afdeling, og så har du måske nogle borger derude, eller vi går ud og hjælper hinanden, vi er jo på kryds og tværs hele dagen, så vi alle sammen er med, altså hele dagen.” (Linje 543-546).</i>
(Konsekvenser) Hvordan er der forsøgt at imødekomme disse oplevelser? Eks. Kontakt med leder, tilpasning af værktøjer eller hjælp ved kollegaer Teori: Relation (crevani) Relationelle praksisser (Hjælp fra kollega) Aflastning i non relationelle praksisser/tilpasning af værktøjer	Morten fortæller at hans leder ikke altid får lov til at ændre i forhold til medarbejdernes ønske, hvis dette ikke stemmer over ens med øvre ledelses ønsker: <i>”Og nu sidder den leder, der har været her, hun sidder over på (anden afdeling) og styrer det over for (forvaltning), som er en af de øverste instanser. Og så har vi lige ansat en (anden leder), som inden i går siger, at (leder) måske er som en lus mellem to negle. Altså, for at sige det pænt.</i> <i>Som måske ikke får lov til de ting, som hun kan se, som egentlig skal være, eller det kan udrettes noget i. Men hvis den øverste leder så ikke er med i det, eller har lyst til, at det skal være sådan, så er det jo svært. Det er jo et svært sted at være.” (Linje 112-119).</i>
(Strategier) Hvordan beskrives den fremtidige brug af nye værktøjer hos interviewpersonerne? Eks. Hvordan vil de arbejde videre med implementeringen eller	Morten fortæller at de forsøger at holde det positivt og hele tiden opdager nye ting systemet kan: <i>”Men der er jo stadigvæk noget af det. Men det er jo en læringsproces, hver eneste dag, og så prøver vi noget nyt, og får snakket tingene igennem, om at sige, Gud, kan den også det? Hvordan gør vi det egentlig?” (Linje 254-256).</i>

hvordan omtaler interviewpersonerne brugen af værktøjet efter implementeringen. Teori: Parathed	Morten fortæller at han også kan se positive ting ved den praktiske anvendelse af systemet. Han oplever at han ikke skal have så mange sedler og at han hurtigt kan tjekke om hans behandlinger er korrekte. Han siger også at det er et spørgsmål om tid for at han finder ud af hvad den kan: <i>"Det er først senere på dagen, og så følger vi lige op på, har vi noget af det, vi skulle nå, og selvfølgelig tager vi den med, og ser vejen rundt, også med medicin og sådan en ting, for lige at se, om det er det rigtige, det er i poserne, og forhold til, hvad de skal have, så det tager jo lidt tid at runde omkring. På det måde, så synes jeg, at det er et godt redskab.</i> <i>I stedet for, at man havde en seddel før i tiden, eller på (gamle system), der stod det faktisk også, men det er jo lige det at huske, at man har fået det med sig. Nej, altså, den har da nogle gode ting i sig. Jeg synes bare, at det er bare tiden om, hvad den kan."</i> (Linje 556-563). Morten beskriver også en øget tryghed i det nye system: <i>"Ja, men det er jo det. Hele systemet i sig selv, det er lidt mere trygt, end det gamle system."</i> (Linje 588).
---	--

8.8 Interviewguide

Forskningsspørgsmål:	Formuleret spørgsmål:
• Introduktion • Optagelse • Anonymitet	Jeg skal lige starte med at informere dig om at jeg optager interviewet og have bekræftet at det er okay med dig. Så skal jeg informere dig om at jeg selvfølgelig overholder alle gældende GDPR-lovgivninger og vil slette interviewet efter 6 måneder, dertil har jeg valgt at anonymiserer alle mine interviewpersoner, virksomheder og teknologier der bliver omtalt. Så får du lige lidt grundviden om mig, mit projekt og hvorfor din deltagelse er vigtig for projektet.

	Jeg er i gang med min specialeafhandling og er i den forbindelse dykket ned i digitale transformationer eller forandringer i organisationen. Det betyder at jeg rigtig gerne vil afdække hvordan man på bedste vis kan forberede ens medarbejdere til forandringer i hverdagen. Derfor har jeg opstillet en metodisk model hvor jeg har fundet nogle medarbejdere i forskellige virksomheder, som forhåbentligt kan hjælpe mig med at blive klogere på det. Så jeg vil stille dig en række spørgsmål, lidt generelt om dit arbejde, din position, dine daglige arbejdsopgaver og selvfølgelig den forandring du har oplevet.
Klarlægge omstændighederne omkring interviewpersonen. Hvordan anser interviewpersonen sig selv i organisationens helhed?	Kan du beskrive dit job og hvilken position du sidder i?
I hvilke fysiske rammer udføres interviewpersonens arbejdsopgaver?	Kan du beskrive de fysiske rammer af din arbejdsplads?
Introduktion til forandringen.	Hvad er den seneste større forandring du har oplevet på dit arbejde?
Hvordan har interviewpersonen opfattet forandringens påvirkning på daglige opgaver? Har der været nogle drastiske ændringer? Forklaring til at kunne kortlægge interviewpersonens opgaver.	Kan du forklarer mig lidt om hvilken del af dit arbejde forandringen har påvirket? (Ingen information om den konkrete forandring og teknologi, men ændringen, som er sket for Interviewpersonen)
Hvordan er forandringen blevet overleveret til interviewpersonen? Har der været rum til øjeblikkelig feedback, i forhold til håndtering af interviewpersonens reaktion og behov for forklaring?	Hvordan er du blevet introduceret til forandringen? Hvor lang tid var der imellem at i blev informeret om forandringen, til at den blev implementeret?
Hvorledes anser interviewpersonen interaktioner med ledere og kollegaer i forbindelse med forandringens introduktion? Har der været mulighed for dialog og medbestemmelse fra medarbejderne?	Hvordan var italesættelsen af denne forandring blandt dine kollegaer og ledere? Var der dialog imellem dig, dine kollegaer og din chef her? Eller har i haft en medbestemmelse i beslutningen?

Hvordan har interviewpersonen udtrykt forventningerne til implementeringen?	Hvad var dine oprindelige forventninger til denne forandring?
Personlig parathed til implementeringen.	Kom det til udtryk på en bestemt måde?
Var der en samhørighed mellem interviewpersonens parathed og dennes kollegaer?	Var dine kollegaer af samme opfattelse? Følte i jer forberedte på forandringen?
Hvordan har lederen arbejdet med medarbejdernes parathed? – Hvis nødvendigt.	Hvordan har din leder håndteret det? F.eks. Gennem samtaler, kurser etc.
Er medarbejdernes forventninger påvirket af tidligere implementeringer?	Har der tidligere under dit virke, været større ændringer? Hvordan har disse ændringers forløb og udfald været?
Hvordan anser interviewpersonen roller i organisationen?	Hvordan vil du beskrive din relation til din leder og kollegaer?
Hvordan udspilles rolleforhold mellem leder og medarbejder?	Hvor ofte er du i kontakt med din leder eller kollega?
Kortlægning af interviewpersonens interaktioner, samt fysiske rammer	I hvilke situationer er du i kontakt med din leder? Hvor foregår det henne?
Kortlægning af relationelle praksisser og hvorledes forandringen har medført ændringer heri.	Løste du opgaver sammen med andre før forandringen?
Har interviewpersonens teknologi parathed og villighed ændret sig?	Hvem og hvor mange var du i kontakt med før, for at få løst dine opgaver? Hvordan har forandringen påvirket dine daglige arbejdsopgaver? Følte du at teknologien forbedrede din arbejdsdag? Eller følte du at teknologien var en hindring?
Er der sket ændringer i interviewpersonens rolleforhold og relationelle praksisser?	Har forandringen påvirket <u>hvem</u> du interagerer med i udførelsen af dine opgaver?
Herunder hvilke rammer relationelle praksisser udspilles i.	- I så fald hvordan?

	Har forandringen påvirket hvordan eller i hvilke rammer i interagerer? I så fald hvordan?
--	---