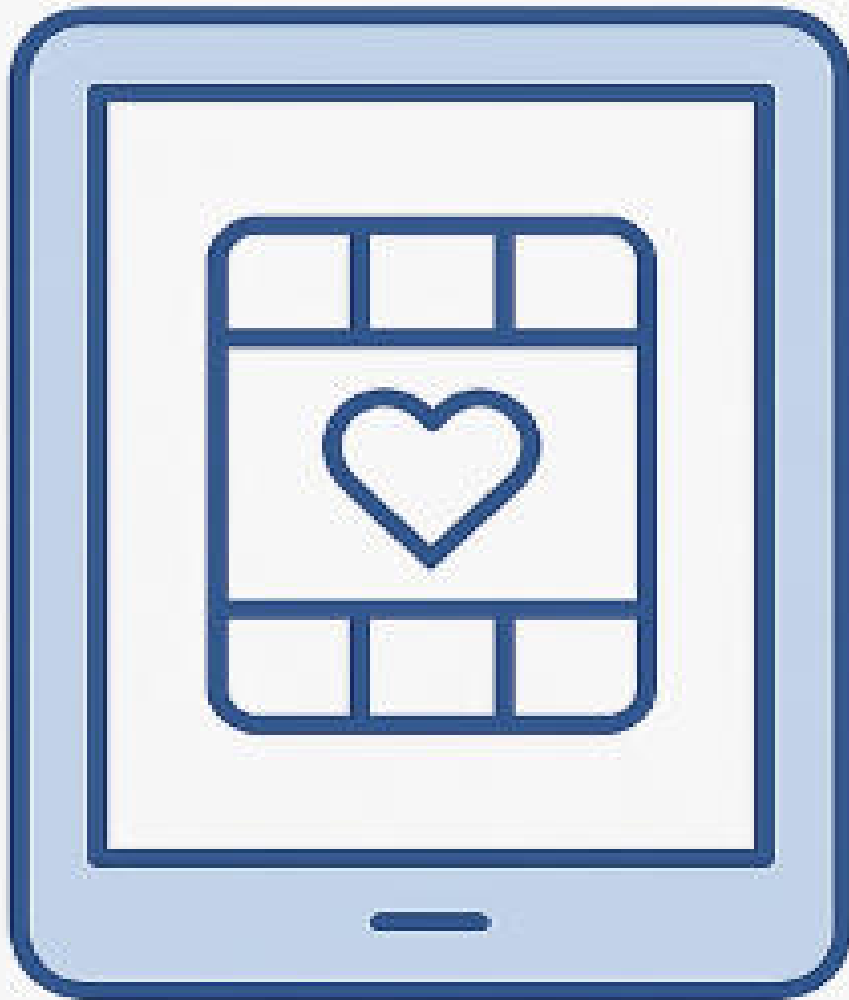




Forskelle i oplevet værdi:

En analyse af lederes og medarbejderes vurdering af

Columna Cura i danske kommuner

01.08.2025

Lasse Jacob Mark Pedersen

Kandidatspeciale

Det Humanistiske og Samfundsvidenskabelige Fakultet, Aalborg Universitet.

Master of Science (MSc) in Information Technology (IT Management)

Cand.it. i IT-ledelse



Titelblad

Titel: Forskelle i oplevet værdi: En analyse af lederes og medarbejderes vurdering af Columna Cura i danske kommuner (Differences in Perceived Value: An Analysis of Managers' and Frontline Employees' Assessment of Columna Cura in Danish Municipalities)

Type: Kandidatspeciale, 30 ECTS

Normalsider: 40,9

Antal tegn: 98214

Afleveringsdato: 1. August 2025

Forfatter: Lasse Jacob Mark Pedersen (20172965) ljmp17@student.aau.dk

Vejleder: Mette Strange Noesgaard

Abstract:

This thesis investigates how managers and frontline employees in Danish municipalities experience the implementation of the digital care system *Columna Cura*, with a particular focus on differences in perceived value and realized benefits. Adopting a pragmatic mixed methods approach, the study combines survey data from 375 employees and 72 managers with

qualitative insights from interviews and open-ended responses. The theoretical framework draws on Zeithaml's concept of perceived value and Rytter's model of benefits realization.

The findings reveal that managers tend to assess the system based on strategic objectives such as documentation, efficiency, and data management, whereas frontline employees emphasize usability, workflow impact, and time spent with citizens. The "Benefit Compass," developed as an analytical visualization tool, highlights both overlaps and discrepancies in the two groups' prioritizations. Differences in perceived value and success are closely linked to leadership communication, implementation support, and expectation alignment.

The study concludes that perceived value is a key factor in determining whether digital benefits are realized in practice, and that communication efforts should reflect the diverse professional perspectives and rationales present during organizational IT implementations.

1.0 Indledning.....	3
1.1 Problemfelt.....	3
1.2 Relevans.....	4
1.3 Gevinstrealisering	5
1.4 Værdi som oplevet effekt	5
1.5 Specialets formål og disposition	6
2.0 Metode	7
2.1 Videnskabsteoretisk tilgang	7
2.1.1 Ontologi og epistemologi	8
2.2 Kvantitativ metode: Spørgeskemadesign og forskningsstrategi	9
2.2.1 Operationalisering af spørgeskemadesign.....	10
2.2.3 Udvælgelse og distribution.....	12
2.3 Kvalitativ metode: Interviews som fortolkende tilgang	13
2.4 Afrunding af metode og etiske overvejelser.....	14
3.0 Teori	16
3.1 Oplevet værdi og kvalitet.....	16
3.1.1 Værdi som subjektiv vurdering.....	16
3.1.2 Fire forståelser af værdi.....	17
3.1.3 Oplevet kvalitet som indikator for værdi.....	17
3.1.4 Værdi i den offentlige kontekst	17
3.2 Gevinstrealisering og organisatorisk forandring	18
3.2.1 Gevinster skabes – de leveres ikke.....	18
3.2.2 Gevinstrealisering som integreret forandringsledelse.....	18
3.2.3 Tre parallelle implementeringsspor.....	19
3.2.4 Relevans for kommunal praksis	19
3.3 Teoretisk syntese og analytisk afsæt.....	19
4.0 Analysemodel og analyseramme.....	21
4.1 Indledning	21
4.2 Overordnet analysestrategi.....	21

4.3 Analytiske hypoteser: Lederperspektivet.....	22
4.4 Analytiske hypoteser: Medarbejderperspektivet.....	23
4.5 Gevinstkompasset: Visualisering, operationalisering og beregning	23
4.6 Kvalitativ analysestrategi	24
4.7 Integration af kvantitative og kvalitative fund.....	25
4.8 Afrunding.....	26
5.0 Analyse.....	28
5.1 Datagrundlag og analytisk afgrænsning	28
5.2 Baggrundsoplysninger	30
5.3 Kvantitativ analyse	31
5.4 Kvalitativ analyse af oplevet værdi og gevinstrealisering	34
5.5 Sammenfatning af kvantitative og kvalitative fund	36
5.5 Gevinstkompasset: Visualisering af oplevet værdi.....	37
5.5.1 Forklaring af gevinstkompas – Medarbejdere (oplevet værdi):	38
5.5.2 Forklaring af gevinstkompas – Ledere (forventede gevinster):.....	40
5.5.3 Forklaring af samlet gevinstkompas.....	41
6.0 Diskussion	44
7.0 Konklusion og perspektivering.....	47
7.1 Konklusion.....	47
7.2 Perspektivering	48
8.0 Litteraturoversigt	49

1.0 Indledning

Dette speciale undersøger, hvordan ledere og frontlinjemedarbejdere i danske kommuner oplever implementeringen af det digitale omsorgssystem Columna Cura, med særligt fokus på forskelle i opfattelsen af værdi og gevinster. Digitalisering i den offentlige sektor er ofte forbundet med høje forventninger om effektivisering og kvalitetsforbedringer, men realiseringen af disse gevinster afhænger i høj grad af, hvordan nye systemer modtages og anvendes i praksis. Dette kapitel præsenterer den samfundsmæssige kontekst, det problemfelt specialet udspringer af, og relevansen af at undersøge netop forskellen i gevinstoplevelse mellem centrale aktørgrupper.

1.1 Problemfelt

Digitalisering i den offentlige sektor er en strategisk prioritet, drevet af forventninger om effektivisering, bedre kvalitet og mere sammenhængende borgerforløb (Regeringen, 2025). Et centralt element i denne omstilling er implementeringen af digitale omsorgs- og journalsystemer, herunder Columna Cura. Systemet anvendes i stigende grad i kommuner til at understøtte dokumentation, planlægning og koordinering af indsatser i ældre- og sundhedsplejen (Systematic, 2025).

Per 2025 er Columna Cura implementeret i 38 af Danmarks 98 kommuner (Systematic, 2025), ofte som led i overgangen til Fælles Sprog III-standarden (kommunalsundhed.dk, 2025). Formålet med systemet er at forbedre datakvalitet, mindske fejl og sikre mere effektiv brug af ressourcer (VIVE, 2025). Ambitionerne bag Cura er således betydelige og rummer klare forventninger om både organisatoriske og faglige gevinster.

Tidligere erfaringer med digitale systemer i den offentlige sektor peger dog på, at det ikke er givet, at disse gevinster realiseres i praksis. Digitale løsninger medfører ændringer i arbejdsgange og praksis, som skal forankres i organisationen, før der kan høstes varig effekt (VIVE, 2025). For eksempel forventedes det under en tidligere implementering af et lignende system i 13 kommuner, at op mod 60.000 arbejdstimer ville gå til manuel dataindtastning alene (kommunalsundhed.dk, 2025). Alligevel betragtede ledelsen indsatsen som nødvendig og berettiget ud fra et strategisk gevinstperspektiv.

Denne forskel i vurdering peger på et centralt problemfelt i digital implementering: Mens ledelsen ofte fokuserer på de overordnede og fremtidige gevinster, vurderer medarbejdere værdi ud fra konsekvenserne i det daglige arbejde. Dette kan føre til oplevelsen af et gevinstgab, forskellen mellem de gevinster, ledelsen forventer at realisere, og dem, medarbejderne forventer. Et sådant gab kan have stor betydning for implementeringens succes,

da medarbejdere, der ikke oplever værdi, kan være tilbageholdende med at tage systemet i brug som tiltænkt (Jacobsen & Thorsvik, 2021; KL, 2025).

Implementeringen af Columna Cura udgør derfor ikke blot en teknologisk opgave, men også en organisatorisk forandring, hvor det er nødvendigt at undersøge, hvordan forskellige aktører oplever og vurderer systemets værdi. Dette speciale fokuserer derfor på forskelle i opfattelsen af gevinster mellem ledere og medarbejdere i kommuner, der har implementeret Columna Cura.

1.2 Relevans

Der er betydelig samfundsmæssig og organisatorisk relevans forbundet med at undersøge, om der eksisterer et gevinstgab mellem ledelse og medarbejdere ved implementeringen af nye it-systemer i det offentlige. Offentlige it-projekter repræsenterer store investeringer og forventes at levere effektiviseringsgevinster, kvalitetsforbedringer og politisk prioriterede mål. Hvis disse gevinster ikke realiseres i tilstrækkeligt omfang, er konsekvensen spildte ressourcer og udeblevne forbedringer i velfærdsydelserne.

Statsrevisorerne har påpeget, at gevinsterne ved statslige it-projekter generelt ikke bliver realiseret i tilstrækkelig grad. Der findes med andre ord en systematisk udfordring med at få de ønskede effekter ud af offentlige digitaliseringsinitiativer (digitaliseringskataloget.dk, 2025).

En væsentlig årsag til den manglende gevinstrealisering er, at projekterne ofte ikke formår at bygge bro mellem forskellige interessenters opfattelser af værdi. Mange projekter fejler på grund af uklare ansvarsforhold, utilstrækkelig opfølgning og skiftende organisatoriske prioriteter. Ofte flyttes opmærksomheden videre til nye projekter, før gevinsterne fra det foregående er konsolideret (digitaliseringskataloget.dk, 2025).

Særligt i kommunal kontekst ses der forskelle i fokus mellem aktører: Ledelsen vurderer systemer ud fra deres potentiale til at understøtte strategiske mål, mens medarbejderne vurderer dem ud fra deres funktionalitet i praksis. Hvis disse opfattelser ikke stemmer overens, risikerer man at stå med et velfunderet projekt på papiret, men en begrænset værdi i praksis.

Relevansen af dette speciale ligger derfor i at undersøge, om der opstår forskelle i oplevet gevinst mellem ledelse og medarbejdere i forbindelse med implementeringen af Columna Cura. Ved at analysere, hvordan de to grupper vurderer systemets værdi og nytte, kan specialet bidrage med viden om, hvilke forhold der understøtter eller hindrer realisering af digitale gevinster i praksis. En nuanceret forståelse af disse forskelle kan have betydning for, hvordan fremtidige digitale tiltag planlægges og forankres, så potentialet for værdi bliver udnyttet bedst muligt.

1.3 Gevinstrealisering

Gevinstrealisering dækker over en systematisk indsats for at sikre at et digitalt projekt skaber de tilsigtede forbedringer. Det indebærer blandt andet at gevinster identificeres, operationaliseres og følges op på gennem hele projektets livscyklus (Rytter, 2022). I praksis viser erfaringer dog, at denne proces ofte udfordres, særligt i komplekse offentlige organisationer.

Et centralt problem er at målet om gevinstrealisering ofte underordnes tekniske og administrative hensyn. Projekter vurderes på om de leveres til tiden og inden for budget, frem for om de faktisk skaber målbar værdi i driften (Rytter, 2022). Dette svækker muligheden for at opnå de ønskede forbedringer i praksis.

En anden udfordring er, at opfattelsen af, hvad en *"gevinst"* er, kan variere mellem interessenter. Hvor ledelsen kan lægge vægt på strategiske parametre som datatilgængelighed, processtandardisering og ressourceudnyttelse, vil medarbejdere i højere grad vurdere systemets værdi ud fra dets anvendelighed i deres konkrete arbejdsopgaver (Rytter, 2022; VIVE, 2022). Denne forskel i perspektiv kan vanskeliggøre både planlægning og opfølgning og bidrage til uoverensstemmelser i vurderingen af, om et projekt er en succes.

Hvis medarbejdere ikke oplever, at det nye system understøtter deres faglighed eller letter arbejdet, risikerer man lav anvendelse, utilsigtede arbejdsgange eller direkte modstand, selv hvis ledelsen vurderer, at gevinsterne er realiseret. Gevinstrealisering forudsætter derfor ikke blot ledelsesmæssig planlægning, men også bred organisatorisk forankring og anvendelse (Rytter, 2022; VIVE, 2022).

Med dette afsæt er det relevant at undersøge, om og hvordan ledere og medarbejdere vurderer Columna Curas bidrag til deres arbejdspraksis og mål. En eventuel forskel i gevinstopfattelse kan pege på barrierer i realiseringen af systemets fulde potentiale, og dermed være afgørende for forståelsen af, hvordan digitale gevinster faktisk opstår, eller udebliver, i en kommunal kontekst.

1.4 Værdi som oplevet effekt

I forlængelse af gevinstforståelser er det relevant at undersøge, hvordan værdi konkret opleves i praksis. Hvor gevinstrealisering ofte beskæftiger sig med målopfyldelse og strategiske effekter, er oplevet værdi tættere knyttet til hverdagspraksis og faglig mening. Flere studier viser, at et systems værdi ikke udelukkende bestemmes af dets funktionalitet, men i lige så høj grad af, hvordan det understøtter brugernes oplevelse af faglighed, overblik og arbejdsglæde (Lassen, 2017; VIVE, 2022).

Medarbejdere i ældre- og sundhedsplejen har ofte et stærkt fokus på borgerkontakt og faglig kvalitet, og vurderer derfor digitale systemer ud fra, om de reelt styrker disse aspekter. Hvis et system opleves som meningsgivende og bidrager til bedre koordinering eller beslutningsstøtte, tillægges det høj værdi. Omvendt kan teknologier, der fjerner tid fra borgeren eller opleves som kontrolmekanismer, skabe frustration og mindske oplevet udbytte (VIVE, 2025).

Ledere kan have fokus på systemværdi som et redskab til styring og effektivisering, herunder bedre datagrundlag og mere ensartet praksis. Disse vurderinger kan være gyldige, men de afspejler en anden tilgang til værdi end medarbejdernes erfaringsbaserede tilgang. Det betyder, at forskellige former for værdi – faglig, administrativ, strategisk – eksisterer samtidig, men vægtes forskelligt afhængigt af perspektiv og position i organisationen.

Specialets fokus på værdi søger at indkredse, hvordan disse forskellige oplevelser manifesterer sig, og om de peger på mønstre, der kan forklare (manglende) sammenhæng mellem forventede og oplevede effekter ved implementeringen af Columna Cura.

1.5 Specialets formål og disposition

Formålet med dette speciale er at undersøge, hvordan to forskellige aktørgrupper i danske kommuner, ledere og medarbejdere, opfatter værdi og gevinst i forbindelse med implementeringen af Columna Cura. Specialet har fokus på, hvilke former for værdi de to grupper tillægger betydning, hvordan disse opfattelser adskiller sig, og i hvilket omfang disse vurderinger af værdi omsættes til oplevede gevinster i praksis.

Problemformuleringen lyder:

Hvordan adskiller lederes og medarbejderes opfattelser af værdi sig ved implementeringen af Columna Cura i danske kommuner, og hvilken betydning har disse potentielle forskelle for deres vurdering af, om gevinsterne ved systemet realiseres i praksis?

Undersøgelsen baseres på et mixed methods-design med to særskilte spørgeskemaer rettet mod henholdsvis ledere og medarbejdere i kommuner, der har implementeret Cura. Der er tale om en tværsnitsundersøgelse, hvor de kvantitative data anvendes til at måle og sammenligne, hvordan de to grupper vurderer systemets værdi og realiserede gevinster. Den kvantitative kortlægning suppleres af en kvalitativ fortolkning af åbne svarfelter samt korte interviews med udvalgte repræsentanter fra begge grupper. Disse kvalitative bidrag bruges til at uddybe og nuancere forståelsen af, hvorfor bestemte former for værdi vægtes, og hvordan dette knytter sig til oplevede gevinster i praksis. Specialet kobler derudover empirien med teori om digital implementering, gevinstrealisering og forskelle i værdiopfattelser for at belyse mønstre og forklaringer bag eventuelle forskelle.

2.0 Metode

Dette kapitel redegør for det metodiske og videnskabsteoretiske grundlag for specialet.

Formålet er at tydeliggøre de valg, der ligger til grund for dataindsamling og analyse, herunder hvilke antagelser, strategier og fremgangsmåder der har præget undersøgelsen. Kapitlet indledes med en gennemgang af det videnskabsteoretiske ståsted, hvor særligt den pragmatiske tilgang og dens ontologiske og epistemologiske implikationer belyses. Herefter præsenteres den anvendte metode og datagenerering, opdelt i to hovedspor: spørgeskemaundersøgelser og kvalitative interviews. Der redegøres for udformningen af spørgeskemaerne til henholdsvis ledelse og medarbejdere, herunder operationalisering af centrale begreber og baggrunden for de valgte spørgsmål. Efterfølgende beskrives rekrutteringen af respondenter, med fokus på udvælgelse af kommuner samt spredning via relevante netværk og sociale medier. Dernæst præsenteres den kvalitative del af undersøgelsen i form af kortere semistrukturerede interviews med udvalgte ledere og medarbejdere, med refleksioner over interviewform, udvælgelse af deltagere og analysetilgang. Afslutningsvis præsenteres de overvejelser og tiltag, der er foretaget med henblik på at sikre etiske hensyn i forbindelse med undersøgelsen.

2.1 Videnskabsteoretisk tilgang

Dette speciale tager afsæt i en pragmatisk videnskabsteoretisk tilgang, hvor viden forstås som noget, der opstår og vurderes i forhold til sin anvendelighed i konkrete situationer og praksisser (Egholm, 2014). Pragmatisme bygger på en erkendelsesteoretisk position, hvor sandhed ikke forstås som noget absolut og universelt, men som noget der afprøves gennem handling og erfaring i samspil med kontekst og praksis. Tilgangen åbner for metodisk fleksibilitet, idet valg af teori og metode træffes ud fra, hvad der virker i praksis og skaber relevant indsigt. Pragmatismen har rødder hos tænkere som Charles Sanders Peirce, William James og John Dewey, og er siden blevet videreudviklet af blandt andre Richard Rorty, der alle fremhæver videnens nytteværdi og praksisnære karakter frem for en objektiv, kontekstfri sandhed (Egholm, 2014).

I dette speciale er pragmatismen valgt som overordnet ramme, fordi undersøgelsen har en klar praksisforankring: Formålet er at undersøge, hvordan ledere og frontlinjemedarbejdere i danske kommuner oplever implementeringen af det digitale omsorgssystem Columna Cura, og hvilke forskelle der findes i deres vurderinger af værdi, gevinster og ledelsesmæssig kommunikation. Problemstillingen forudsætter en undersøgelsesstrategi, der kan favne både mønstre i større datamængder (f.eks. om medarbejdere generelt oplever færre gevinster end ledere) og dybere forståelser af specifikke erfaringer og kontekster (f.eks. hvorfor visse medarbejdergrupper

oplever systemet som en barriere snarere end en støtte). En pragmatisk tilgang muliggør en sådan metodetriangulering, hvor spørgeskemadata kombineres med kvalitative interviews for at generere praksisrelevant og kontekstafhængig viden.

2.1.1 Ontologi og epistemologi

Ontologisk hviler specialet på en moderat relativistisk position, hvor virkeligheden anses for at eksistere uafhængigt af individet, men hvor forståelsen af den er situeret og opleves forskelligt afhængigt af perspektiv og kontekst. Det betyder, at ledere og medarbejdere kan have vidt forskellige og samtidige oplevelser af om Columna Cura skaber værdi og at begge oplevelser må forstås som gyldige i deres kontekst. En leder i en forvaltning kan f.eks. opleve, at Cura styrker dokumentation og overblik, mens en frontlinjemedarbejder kan opleve, at systemet hæmmer nærvær og øger tidsforbruget.

Epistemologisk hviler undersøgelsen på en instrumentel og kontekstafhængig forståelse af viden, hvor formålet ikke er at afdække én objektiv sandhed, men at producere indsigter, der giver mening og værdi i praksis. Kvantitative spørgeskemadata skal således ikke blot dokumentere forskelle, men skabe grundlag for organisatorisk refleksion og forbedring. De kvalitative interviews bidrager med nuancerede forståelser af, hvordan aktørerne oplever systemets rolle i deres arbejde, og hvordan disse oplevelser formes af organisatoriske, tekniske og sociale forhold.

Denne tilgang muliggør en frugtbar kobling mellem data og teori på tværs af metodiske skel og understøtter det pragmatiske ideal om, at undersøgelsesdesign, problemforståelse og vidensproduktion skal indgå i et dynamisk kredsløb (Egholm, 2014). Det skaber også plads til analytisk kompleksitet, hvor modsatrettede oplevelser – såsom både opbakning og modstand – kan sameksistere og forklares gennem kontekstuelle faktorer som faggruppe, erfaring, ledelsesstil og organisatorisk støtte.

Alternativt kunne en positivistisk tilgang være valgt, hvor viden forstås som objektiv og generaliserbar, og hvor hypotesetest og kvantitativ måling er centrale værktøjer (Egholm, 2014). En sådan tilgang ville typisk fokusere på målbare effekter af Cura, eksempelvis i forhold til produktivitet eller dokumentationstid, men ville i mindre grad tage højde for de subjektive fortolkninger, der præger oplevelsen af digitalisering i praksis.

Omvendt kunne en socialkonstruktivistisk tilgang have fokuseret på, hvordan betydning omkring Cura skabes gennem sprog, interaktion og sociale praksisser. Ifølge Egholm (2014) ser socialkonstruktivismen viden som socialt konstrueret og kontekstafhængig. En sådan tilgang kunne have bidraget med dybere indsigt i, hvordan mening om Cura konstrueres i

hverdagsdialoger, men ville samtidig udfordre brugen af kvantitative metoder og sammenlignelighed på tværs af grupper.

Den pragmatiske tilgang placerer sig imellem disse yderpoler og tilbyder et fleksibelt og praksisorienteret grundlag. Ifølge Egholm (2014) er pragmatismen karakteriseret ved en åbenhed over for både kvalitative og kvantitative metoder, forudsat at de tjener formålet. I dette speciale er det netop denne kombination af metodisk fleksibilitet og fokus på anvendelig viden, der gør pragmatismen velegnet til at undersøge forskelle og potentialer i digital implementering i den kommunale sektor.

2.2 Kvantitativ metode: Spørgeskemadesign og forskningsstrategi

Dette speciale anvender et kvantitativt forskningsdesign med henblik på at identificere systematiske forskelle i, hvordan ledere og medarbejdere i danske kommuner oplever implementeringen af Columna Cura. Undersøgelsen er struktureret som et tværsnitsstudie (cross-sectional design), hvilket er velegnet til at analysere relationer mellem variabler på et givet tidspunkt. Et sådant design giver mulighed for at identificere mønstre og forskelle mellem grupper, herunder om og hvordan lederes og medarbejderes opfattelser af gevinstrealisering, modstand og opbakning adskiller sig (de Vaus, 2001).

Formålet med det kvantitative design er ikke alene beskrivende, men også forklarende, idet undersøgelsen tilsigter at belyse potentielle forskelle i, hvordan ledere og medarbejdere definerer og vurderer værdi i relation til Columna Cura, og hvorvidt disse vurderinger afspejler en oplevelse af, at gevinster er realiseret eller ej. Designet er funderet i en deduktiv logik, hvor begreber fra teori omsættes til indikatorer med henblik på at kunne teste forventede relationer empirisk (de Vaus, 2001).

En central styrke ved denne tilgang er muligheden for systematisk måling og sammenligning på tværs af grupper. Denne styrke er udnyttet i specialet ved udviklingen af to separate, men parallelt strukturerede spørgeskemaer: ét til ledere og ét til frontlinjemedarbejdere. Skemaerne er tilpasset deres respektive målgrupper, men anvender centrale begreber og indikatorer, der går igen og dermed muliggør sammenlignelighed på tværs (de Vaus, 2001).

Validitet i kvantitativ forskning afhænger af, at begreber operationaliseres i form af indikatorer, der på pålidelig og konsistent vis afspejler de underliggende konstruktioner. Begreber som "gevinstrealisering", "opbakning" og "modstand" er derfor oversat til flere spørgsmål, som tilsammen adresserer forskellige aspekter af begrebet. For eksempel er "gevinstrealisering" operationaliseret gennem flere indikatorer, som afspejler respondenternes vurdering af,

hvorvidt Cura har medført konkrete forbedringer i deres daglige arbejde. Disse indikatorer muliggør en sammenligning af, hvordan de to grupper forstår og vurderer "værdi" i praksis.

Spørgeskemaerne kombinerer lukkede svarformater, der muliggør statistisk analyse (f.eks. gennemsnitssammenligninger og krydstabeller), med enkelte åbne spørgsmål, som tillader kvalitative nuanceringer.

Udviklingen af skemaerne er sket på baggrund af en analytisk ramme inspireret af teori om digital implementering og forandringsledelse (Bradley, 2006; Jacobsen & Thorsvik, 2021). Skemaerne er i videst mulige omfang testet af personer i målgruppen og efterfølgende justeret med henblik på at sikre forståelighed, intern konsistens og relevans for målgruppen.

Det kvantitative design har ikke til hensigt at forklare hele implementeringsforløbet i dybden, men at etablere et sammenligneligt og generaliserbart datagrundlag, der kan danne grundlag for yderligere kvalitative analyser. Dette er i overensstemmelse med den pragmatisk orienterede erkendelsesinteresse, hvor metodevalg og analysestrategi orienteres mod anvendelighed og problemformuleringens praktiske relevans.

2.2.1 Operationalisering af spørgeskemadesign

Spørgeskemadesignet i dette speciale er udviklet med henblik på at undersøge, hvordan ledere og frontlinjemedarbejdere i danske kommuner oplever implementeringen af Columna Cura, med særligt fokus på forskelle i opfattelsen af gevinster, værdi og ledelseskommunikation. Designet er forankret i en teoretisk ramme, der kombinerer forståelser af gevinstrealisering (Rytter 2022) og af værdibegrebet som en subjektiv vurdering (Zeithaml 1988).

I litteraturen om offentlig digitalisering beskrives gevinstrealisering som en proces, der forudsætter vedvarende ledelsesmæssig opfølgning og organisatorisk forankring. Gevinster opstår ikke automatisk som følge af teknisk implementering, men kræver, at relevante aktører løbende inddrages og arbejder aktivt med forventningsafstemning og realiseringsindsats (Rytter 2022).

Samtidig inddrages et brugerorienteret perspektiv på værdi, hvor vurderingen af nytten af en løsning afhænger af individets oplevelse af, hvad der gives og hvad der opnås – fx i form af lettere arbejdsgange, bedre overblik eller øget kompleksitet og tidsforbrug (Zeithaml 1988). Dette perspektiv er særligt relevant, når der undersøges forskelle mellem ledere og medarbejdere, som kan have forskellige præferencer, succeskriterier og opmærksomhedspunkter.

Spørgeskema til ledere:

Spørgeskemaet til ledere er struktureret omkring centrale aspekter af gevinstrealisering, herunder:

- Forventninger til gevinster (spørgsmål 4),
- Vurdering af realiserede gevinster (spørgsmål 5 og 6),
- Oplevelse af ledelsens egen rolle og kommunikation (spørgsmål 1, 2 og 7),
- Vurderinger af medarbejderreaktioner og håndtering af modstand (spørgsmål 8 og 8a),
- Oplevelse af retfærdighed og støtte i processen (spørgsmål 9–10).

Flere af disse temaer afspejler centrale forudsætninger i gevinstrealiseringsmodeller, fx at gevinstopnåelse kræver synlig ledelsesopbakning, løbende involvering og klar kobling mellem mål og praksis (Rytter 2022). De åbne svar giver derudover mulighed for at analysere konkrete refleksioner og erfaringer med strategiske og operationelle valg undervejs i processen.

Spørgeskema til medarbejdere:

Spørgeskemaet til frontlinjemedarbejdere fokuserer på den oplevede værdi og anvendelighed af Columna Cura i hverdagen. Centrale temaer omfatter:

- Funktionalitet og brugervenlighed (spørgsmål 9–11),
- Forventninger før implementering og faktiske erfaringer (spørgsmål 18–19),
- Indvirkning på borgerkontakt og arbejds gange (spørgsmål 12 og 21),
- Ledelseskommunikation, inddragelse og støtte (spørgsmål 13, 15, 17 og 26),
- Individuelle strategier og oplevede belastninger (spørgsmål 23–25).

Spørgsmålene er udformet med henblik på at indfange, hvordan medarbejdere vurderer den oplevede nytteværdi af systemet i forhold til deres arbejdsopgaver, og hvordan de eventuelt selv har forsøgt at tilpasse systemet til hverdagen. Dette giver mulighed for at analysere værdi som et subjektivt og kontekstuel begreb, hvor oplevelsen kan variere markant afhængigt af rolle, støtte og opgaver (Zeithaml 1988).

Der er primært anvendt 5-punkts Likert-skalaer til at måle grader af oplevelse, tilfredshed og vurdering. Flere spørgsmål gør det muligt at krydse af i flere svarmuligheder, og derudover indgår åbne tekstfelter, som gør det muligt at foretage tematisk kvalitativ analyse.

Spørgsmålene er formuleret i et let tilgængeligt sprog og tilpasset respondenternes faglige kontekst og rolle i organisationen.

Denne kombination af spørgsmålstyper understøtter en mixed methods-tilgang, hvor kvantitative resultater kan belyses og nuanceres med kvalitative fortolkninger. Det giver mulighed for at analysere både ligheder og forskelle i opfattelsen af værdi og gevinster på tværs af respondentgrupper.

Ved at operationalisere begreber som gevinst og værdi med afsæt i ovennævnte teorier er det muligt at undersøge:

- Hvordan ledere og medarbejdere hver især vurderer, om implementeringen har levet op til forventningerne,
- Hvilke gevinster der anses som mest betydningsfulde og relevante,
- Og hvordan ledelseskommunikation og organisatorisk inddragelse opleves som forudsætning for værdi og accept.

Denne tilgang gør det muligt at analysere forskelle i oplevelse og forståelse, som kan have betydning for, om digitale systemer som Columna Cura anses som meningsfulde og værdiskabende i praksis.

2.2.3 Udvælgelse og distribution

Respondenterne i dette speciale er rekrutteret med udgangspunkt i en liste over de kommuner, der per 2025 har implementeret it-systemet Columna Cura. Der er tale om 38 ud af 98 danske kommuner. Da det ikke var muligt at gennemføre en fuldstændig totalundersøgelse, er der foretaget en strategisk udvælgelse af kommuner, hvor distribution af spørgeskemaer var praktisk muligt. Udvælgelsen var styret af to overordnede kriterier:

1. At kommunen anvender Cura i praksis.
2. At det var muligt at finde en relevant kontaktperson (f.eks. en it-chef, digitaliseringsleder, områdeleder el.lign.) med en offentligt tilgængelig mailadresse.

Til de udvalgte kontaktpersoner blev der sendt en personlig e-mail med en kort præsentation af specialets formål samt en venlig anmodning om hjælp til at videreformidle spørgeskemaerne til relevante ledere og medarbejdere, der arbejder med Cura i hverdagen eller tog del i implementeringen. For at øge motivationen for deltagelse blev det i mailen tilbudt, at deltagerkommunerne efterfølgende kunne modtage en kort opsummeringsrapport med relevante konklusioner fra undersøgelsen hvilket nogle kommuner tog imod.

For at supplere og udvide datagrundlaget er spørgeskemaet til medarbejdere desuden delt via sociale medier, specifikt relevante faglige Facebook-grupper (jf. bilag 4). Disse grupper blev udvalgt gennem søgninger på platformen ud fra faggrupper, som i praksis anvender Cura:

herunder socialpædagoger, social- og sundhedshjælpere, assistenter og kommunale sygeplejersker.

Denne del af rekrutteringsarbejdet viste sig dog metodisk og praktisk udfordrende, da mange faggrupperelaterede grupper er lukkede for udenforstående, og flere administratorer afviste opslag med spørgeskemaer. Det har betydet, at rekrutteringen via Facebook i praksis har haft et mere begrænset og selektivt omfang, men har alligevel bidraget til at nå medarbejdere på tværs af kommuner, herunder i tilfælde hvor der ikke var etableret direkte kontakt til ledelsen.

Udvælgelsesstrategien har dermed været formålsbestemt og pragmatisk, i tråd med undersøgelsens overordnede tilgang. Målet har ikke været at opnå repræsentativitet i statistisk forstand, men at indsamle empiriske data fra et meningsfuldt udsnit af de kommuner, hvor Cura er i brug, og hvor der var adgang til nøglepersoner og praksisbrugere.

2.3 Kvalitativ metode: Interviews som fortolkende tilgang

Den kvalitative del af undersøgelsen har til formål at uddybe og nuancere de resultater, der fremgår af spørgeskemaundersøgelserne, ved at indfange de erfaringer og meninger, som ledere og frontlinjemedarbejdere knytter til implementeringen af Columna Cura. Tilgangen er inspireret af en fortolkende interviewtradition, hvor formålet ikke er at afdække objektive fakta, men at få indsigt i, hvordan mennesker forstår deres praksis og tilskriver mening til organisatoriske forandringer (Brinkmann & Kvale, 2018).

Interviewene er gennemført som semistrukturerede samtaler, hvor en overordnet spørgeguide har fungeret som ramme for dialogen. Guiden er struktureret med udgangspunkt i specialets problemformulering og teoretiske ramme, særligt begreberne gevinstrealisering (Rytter 2022) og oplevet værdi (Zeithaml 1988). Denne interviewform giver mulighed for både konsistens og fleksibilitet: Intervieweren har kunnet følge op på særlige udsagn og uddybe interessante perspektiver, samtidig med at alle samtaler har forholdt sig til de samme centrale temaer.

Interviewspørgsmålene til ledere har primært fokuseret på forventninger til gevinster, vurdering af realiseringsgrad samt ledelsens rolle i forhold til kommunikation og medarbejderinddragelse. Spørgsmålene til medarbejdere har undersøgt systemets anvendelighed i praksis, oplevet støtte og mulighed for at skabe værdi i hverdagen. Formålet har været at skabe rum for at undersøge, hvordan de to grupper oplever og fortolker Columna Cura i praksis, og hvordan deres erfaringer afspejler forskelle i forståelse og vurdering af gevinst og værdi.

Udvælgelsen af interviewpersoner er sket på baggrund af tilgængelighed og praktiske forhold. Der er ikke tale om en repræsentativ stikprøve, men snarere et bekvemmelighedsudvalg bestående af respondenter fra spørgeskemaerne, der havde mulighed og interesse i at deltage.

Fokus i interviewene har derfor ikke været at opnå bred variation, men at indsamle konkrete refleksioner, der kan belyse og supplere de kvantitative fund.

Interviewene er gennemført online (Zoom, Discord og Teams) og er dokumenteret i form af notater. I alt blev der gennemført fem interviews, fordelt på tre frontlinjemedarbejdere og en leder. Interviewene fandt sted i juli måned (2025) og havde en varighed på cirka 20–30 minutter. Der er ikke foretaget ordret transskription, men meningsindholdet fra interviewene er kondenseret og udvalgt og anvendt i analysen som illustrative eksempler og centrale pointer. Alle deltagere blev informeret om projektets formål og databehandling, og der blev indhentet samtykke inden interviewets start. Udsagn gengives anonymt og uden identificerbare oplysninger.

Analysen af interviewene er gennemført med udgangspunkt i en tematisk tilgang, hvor noterne fra samtalerne er blevet gennemlæst og organiseret efter centrale temaer i specialets teoretiske ramme. Der er lagt særlig vægt på begreber som gevinstrealisering, ledelseskommunikation og værdiopfattelse, som har fungeret som analytiske pejlemærker.

I stedet for en formel kodningsmanual er meningsindholdet i noterne blevet struktureret omkring disse nøglebegreber. Derudover har enkelte nye temaer kunnet identificeres undervejs, hvor respondenternes udsagn pegede på perspektiver, der ikke var fuldt forudset. Denne tilgang har gjort det muligt både at relatere empirien til teori og samtidig bevare åbenhed over for nye indsigter.

Den kvalitative metode bidrager således med dybere indsigt i, hvordan gevinst og værdi opleves og skabes i praksis, og den understøtter analysen af forskelle i perspektiv mellem ledere og medarbejdere. Dette er i overensstemmelse med specialets pragmatiske videnskabssyn, hvor forskellige datatyper og metoder kombineres for at skabe et nuanceret billede af komplekse organisatoriske forhold.

2.4 Afrunding af metode og etiske overvejelser

Ved afslutningen af metodekapitlet er det relevant at fremhæve de overvejelser, der knytter sig til undersøgelsens etiske og metodiske robusthed, herunder spørgsmål om informeret samtykke, anonymitet og potentielle bias.

Alle deltagere i både spørgeskemaundersøgelsen og interviewene er blevet informeret om undersøgelsens formål, deres frivillige deltagelse og retten til at trække sig uden begrundelse. Der er sikret anonymisering i behandlingen af data, og ingen personhenførbare oplysninger indgår i analysen eller i specialet. Databehandlingen er foretaget i overensstemmelse med gældende GDPR-regler.

Det erkendes samtidig, at undersøgelsen ikke er fri for metodiske begrænsninger. Særligt i den kvalitative del kan bekvemmelighedsudvalget have introduceret skævheder, idet det ikke kan udelukkes, at de personer, der har haft lyst og mulighed for at deltage, adskiller sig systematisk fra dem, der ikke deltog. Dette skaber en risiko for selektionsbias, som bør tages i betragtning i tolkningen af resultaterne. Tilsvarende kan interviewerens forforståelse have haft betydning for, hvilke spor der blev forfulgt under interviewene, og hvordan udsagn blev fortolket.

I den kvantitative del udgør spørgeskemaernes konstruktion og spredningsmåde en potentiel kilde til bias. Da spørgeskemaerne er distribueret via netværk og digitale platforme uden tilfældig udvælgelse, kan der forekomme skævheder i forhold til, hvem der faktisk har svaret. Det kan f.eks. antages, at personer med enten meget positive eller negative holdninger til Cura er overrepræsenteret, mens midtergruppen er underrepræsenteret.

Disse forbehold begrænser ikke undersøgelsens anvendelighed, men understreger behovet for fortolkning med omtanke. Det pragmatiske udgangspunkt for specialet indebærer netop, at viden betragtes som situeret og kontekstafhængig. Det centrale er derfor ikke at opnå statistisk generaliserbarhed, men at frembringe meningsfuld og anvendelig indsigt i, hvordan ledere og medarbejdere oplever digital implementering i praksis.

3.0 Teori

Dette afsnit præsenterer den teoretiske ramme, som ligger til grund for analysen af lederes og frontlinjemedarbejderes oplevelser af implementeringen af Columna Cura i danske kommuner. Formålet er at etablere et begrebsapparat, der kan belyse, hvordan forskelle i opfattelser af værdi, gevinster og ledelsesmæssig kommunikation opstår og får betydning i en implementeringskontekst.

Fokus er særligt rettet mod to centrale teoretiske perspektiver. Det første er Zeithamls forståelse af forbrugeropfattelser af værdi og kvalitet, som her anvendes til at analysere forskelle i oplevet nytte af Columna Cura blandt medarbejdere og ledere. Det andet er Rytters model for gevinstrealisering, som indkredser de organisatoriske og adfærdsmæssige betingelser for, at gevinster ved digitale projekter faktisk realiseres i praksis. Disse to perspektiver danner tilsammen grundlaget for analysen i kapitel 4 og diskussionen i kapitel 5.

3.1 Oplevet værdi og kvalitet

Dette afsnit præsenterer centrale begreber i Zeithamls teori om oplevet værdi og kvalitet, som anvendes til at forstå, hvordan forskellige aktører i organisationen vurderer digitale systemer. Fokus er på, hvordan disse vurderinger formes af brugernes rolle, kontekst og forventninger, og hvordan de kan bidrage til forskelle i oplevelsen af Columna Cura.

3.1.1 Værdi som subjektiv vurdering

Når organisationer implementerer digitale systemer, er det afgørende at forstå, hvordan forskellige aktører oplever værdi. I denne sammenhæng forstås værdi ikke som en objektiv egenskab ved systemet, men som en subjektiv vurdering, der afhænger af den enkeltes oplevelser, forventninger og anvendelseskontekst (Zeithaml, 1988). Dette gør begrebet særligt relevant i en kompleks offentlig kontekst, hvor medarbejdere og ledere ofte opererer med forskellige succeskriterier og vurderingsgrundlag.

Zeithaml definerer "perceived value" som "the consumer's overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given" (Zeithaml, 1988, s. 14). Denne tilgang fremhæver, at opfattelsen af et systems værdi beror på en balancering mellem oplevede fordele og oplevede omkostninger. I en kommunal kontekst kan fordele eksempelvis være lettere adgang til data, hurtigere dokumentation eller følelse af professionel understøttelse, mens omkostninger kan være øget tidsforbrug, teknisk kompleksitet eller tab af faglig autonomi.

3.1.2 Fire forståelser af værdi

Zeithaml identificerer fire grundlæggende måder, hvorpå individer typisk definerer værdi:

1. Værdi som lav pris,
2. Værdi som det, man ønsker i et produkt,
3. Værdi som kvalitet i forhold til pris,
4. Værdi som balancen mellem det, man får, og det, man giver (Zeithaml, 1988, s. 13-14).

Disse forståelser eksisterer ofte side om side, og de kan variere mellem forskellige grupper i organisationen. En frontlinjemedarbejder kan eksempelvis primært forstå værdi som funktionalitet og tidsbesparelse i det daglige arbejde, mens en leder kan forstå det som overordnet effektivitet, styringsdata og standardisering. Disse forskelle er afgørende for, hvordan implementeringen af Columna Cura vurderes i praksis.

3.1.3 Oplevet kvalitet som indikator for værdi

Samtidig peger Zeithaml på, at "perceived quality", dvs. den oplevede kvalitet, er en central komponent i værdivurderingen. Kvalitet i denne forstand er ikke objektivt målbar, men vurderes ud fra en række indikatorer og signaler, som kan være både direkte og indirekte (Zeithaml, 1988, s. 3-7).

Kvalitet vurderes ofte gennem både intrinsiske cues (f.eks. brugervenlighed, stabilitet, funktionalitet) og ekstrinsiske cues (f.eks. ledelsens opbakning, kollegers erfaringer, dokumentation og oplæring). Et digitalt system kan derfor opleves som værende af høj kvalitet, hvis det understøtter brugerens arbejdsopgaver på en intuitiv måde, men også hvis det er tydeligt forankret og støttet organisatorisk (Zeithaml, 1988, s. 4-6).

I implementeringen af Columna Cura har både systemets tekniske funktionalitet og de signaler, som omgiver det organisatorisk og socialt, betydning for, hvordan det opleves af brugerne. Værdi og kvalitet er ikke udelukkende et spørgsmål om teknologiens egenskaber, men også om, hvordan den introduceres, forankres og anvendes i praksis. Derfor er det nødvendigt med en helhedsorienteret tilgang, der medtænker både det tekniske og det kontekstuelle i analysen af brugeroplevelser.

3.1.4 Værdi i den offentlige kontekst

I en offentlig velfærdskontekst er det væsentligt at anerkende, at oplevet værdi og kvalitet ikke blot handler om, hvorvidt et system "virker" teknisk, men om hvorvidt det opleves som meningsfuldt, støttende og nyttigt i forhold til de faglige, etiske og praktiske krav, der stilles i

dagligdagen. Den oplevede værdi af Columna Cura vil derfor afhænge af, hvordan systemet spiller sammen med den enkelte medarbejders faglighed, ansvar og forventninger til arbejdets indhold og form.

Ved at forstå værdi som et relationelt og kontekstuel begreb skabes mulighed for at analysere, hvordan forskelle i opfattelser mellem ledere og medarbejdere kan opstå, og hvordan disse forskelle har betydning for oplevet gevinst og engagement i implementeringen.

3.2 Gevinstrealisering og organisatorisk forandring

Dette afsnit præsenterer centrale begreber i Rytters tilgang til gevinstrealisering og organisatorisk implementering af it-projekter. Fokus er på, hvordan gevinster skabes gennem aktiv ledelse, forankring og adfærdsændringer frem for at opstå automatisk som følge af teknisk implementering. Teorien anvendes til at analysere, hvordan kommunale aktører kan arbejde målrettet med gevinstopnåelse i forbindelse med Columna Cura.

Dette afsnit introducerer Rytters teoretiske model for gevinstrealisering, som sætter fokus på, hvordan digitale projekter skaber værdi gennem adfærdsændringer og organisatorisk forankring. Modellen tilbyder en ramme til at forstå, hvorfor teknisk implementering i sig selv ikke nødvendigvis fører til realiserede gevinster, og hvordan aktørers ejerskab og forandringsledelse spiller en central rolle i denne proces.

Ved at forstå værdi som et relationelt og kontekstuel begreb skabes mulighed for at analysere, hvordan forskelle i opfattelser mellem ledere og medarbejdere kan opstå, og hvordan disse forskelle har betydning for oplevet gevinst og engagement i implementeringen. Dette leder videre til næste afsnit, hvor Rytters teori om gevinstrealisering danner ramme for at forstå, hvordan værdi bliver til konkrete gevinster i praksis.

3.2.1 Gevinster skabes – de leveres ikke

Et grundlæggende udgangspunkt i Rytters model er, at gevinster ikke automatisk opstår som følge af en teknisk implementering. Leverancer, såsom et nyt it-system, er nødvendige forudsætninger, men de er ikke i sig selv garant for værdi. Gevinster forstås derimod som noget, der skabes gennem ændret adfærd hos brugerne og organisatorisk tilpasning (Rytter, 2022, s. 30). Det betyder, at implementering af Columna Cura først bliver en succes, når systemet faktisk anvendes på en måde, der understøtter de ønskede forbedringer i praksis.

3.2.2 Gevinstrealisering som integreret forandringsledelse

Rytters tilgang placerer gevinstrealisering som en integreret del af forandringsledelse. Centrale begreber som "benefit ownership", "forandringstrack" og "gevinstspor" viser, hvordan

ansvarliggørelse og strategisk opfølgning er afgørende for at sikre, at gevinster ikke blot planlægges, men faktisk realiseres (Rytter, 2022, s. 41-44). Det handler ikke kun om at implementere et system, men om at skabe organisatoriske rammer, der fremmer ønsket adfærd. Det inkluderer ledelseskommunikation, opfølgning, træning og løbende støtte.

3.2.3 Tre parallelle implementeringsspor

Et vigtigt bidrag i Rytters model er sondringen mellem tre implementeringsspor:

1. Teknisk spor – fokus på leverancen (fx systemudrulning, teknisk funktionalitet),
2. Forandringstrack – fokus på adfærdsændringer hos brugerne,
3. Gevinstspor – fokus på realisering og dokumentation af de ønskede gevinster.

De tre spor skal tænkes sammen og koordineres, så der er en rød tråd fra den konkrete teknologi over brugeradfærd til organisatoriske mål. I mange offentlige digitaliseringsprojekter opstår netop problemer, når der er fokus på teknik og leverancer, men for lidt opmærksomhed på de nødvendige organisatoriske forandringer.

3.2.4 Relevans for kommunal praksis

Rytters model er særligt relevant i en kommunal kontekst, hvor implementering ofte sker i komplekse, fagligt prægede miljøer med mange forskellige aktørperspektiver. Her er det ikke givet, at alle aktører har samme forståelse af, hvad gevinsterne skal være, eller hvordan de skal realiseres. Ledelsen kan fokusere på økonomiske og styringsmæssige mål, mens medarbejdere orienterer sig mod oplevet nytte og faglig mening. Rytters model muliggør en analyse af, hvordan sådanne forskelle kan håndteres strategisk gennem kommunikation, ejerskab og opfølgning.

Denne forståelse danner dermed et vigtigt afsæt for analysen af forskelle i gevinstopfattelser mellem ledere og frontlinjemedarbejdere i implementeringen af Columna Cura.

3.3 Teoretisk syntese og analytisk afsæt

Dette afsluttende afsnit sammenfatter de to teoretiske perspektiver og viser, hvordan de tilsammen udgør et analytisk fundament for specialets videre arbejde. Hvor Zeithaml bidrager med forståelsen af, hvordan værdi og kvalitet opleves forskelligt afhængigt af brugerens rolle og kontekst, tilbyder Rytter et begrebsapparat til at forstå, hvordan disse oplevelser kan omsættes til eller forhindre realiserede gevinster gennem organisatorisk forankring.

Tilsammen åbner de to tilgange for en analyse af både de individuelle vurderinger og de strukturelle rammer, som former brugen af Columna Cura. Forskelle i værdiopfattelse mellem

medarbejdere og ledere kan således ikke alene forklares med subjektive præferencer, men må forstås i lyset af organisatoriske mål, kommunikationsformer og forandringsstrategier.

Denne kobling mellem mikro- og makroperspektiv er central i specialets undersøgelse og danner grundlag for den analysemodel og de hypoteser, der præsenteres i det følgende kapitel.

4.0 Analysemodel og analyseramme

Dette kapitel præsenterer det analytiske fundament for specialets undersøgelse af, hvordan ledere og frontlinjemedarbejdere oplever implementeringen af Columna Cura. Formålet er at beskrive de metoder og modeller, som anvendes til at analysere både de kvantitative spørgeskemadata og de kvalitative interviewnoter. Analysen hviler på en mixed methods-tilgang, hvor forskellige datatyper og perspektiver kombineres for at skabe et nuanceret billede af implementeringsprocessen og de forskelle, der kan identificeres mellem grupperne. Kapitel 4 udgør dermed broen mellem det teoretiske afsæt og den efterfølgende analyse i kapitel 5.

4.1 Indledning

Analysen af Columna Curas implementering tager afsæt i en struktureret ramme, der både rummer kvantitative og kvalitative elementer. Dette muliggør en flerstrengt tilgang, hvor spørgeskemadata analyseres statistisk og suppleres med meningsbærende fortolkninger fra interviewnoter. Kapitlet indleder med en præsentation af den overordnede analysestrategi og operationaliseringen af nøglebegreber fra teori. Herefter introduceres en række hypoteser og antagelser, som danner udgangspunkt for analysen. Et centralt element er det visuelle analyseværktøj "gevinst- og værdikompasset" (herefter benævnt "Gevinstkompasset"), der anvendes til at illustrere og sammenligne respondentgruppernes opfattelser af værdi og gevinst. Afslutningsvis beskrives de metoder, der anvendes til analyse af de kvalitative data samt den måde, hvorpå mixed methods-integrationen foretages.

Kapitlet har således til formål at tydeliggøre, hvordan specialets data tolkes og sammenholdes med den anvendte teori.

4.2 Overordnet analysestrategi

Analysestrategien i dette speciale tager udgangspunkt i en pragmatisk tilgang til mixed methods, hvor både kvantitative og kvalitative data betragtes som komplementære. Formålet er ikke blot at triangulere resultater, men at lade hver metode belyse forskellige aspekter af samme fænomen. Det kvantitative datagrundlag anvendes til at identificere tendenser og forskelle mellem grupperne, mens den kvalitative del giver mulighed for at forstå de bagvedliggende oplevelser, rationaler og betydningsdannelser.

Strategien følger en sekventiel logik: Først gennemføres en deskriptiv og eksplorativ analyse af spørgeskemadata med fokus på centrale dimensioner såsom oplevet værdi, vurderet gevinstrealisering og ledelseskommunikation. Disse analyser rammesættes af en række analytiske hypoteser, der udspringer af den teoretiske gennemgang i kapitel 3. Hypoteserne

fungerer som forventningsbaserede pejlemærker og anvendes til at strukturere analysen og undersøge, hvorvidt der kan påvises systematiske forskelle mellem leder- og medarbejdergruppen.

Resultaterne fra den kvantitative analyse visualiseres blandt andet gennem det udviklede Gevinstkompas, som grafisk repræsenterer gruppers vægtning af forskellige gevinst- og værdidimensioner. Gevinstkompasset fungerer her som både analyseværktøj og formidlingsgreb, idet det gør det muligt at sammenligne gruppernes prioriteringer og oplevelser på en intuitiv måde.

Herefter suppleres de kvantitative fund med en tematisk analyse af interviewuddrag og åbne tekstvar. Denne kvalitative analyse er inspireret af en fortolkende tilgang og benytter kodning ud fra begreber relateret til gevinstrealisering, modstand, accept og kommunikation. Formålet er at uddybe, nuancere og i nogle tilfælde udfordre de tendenser, der fremgår af spørgeskemaerne.

Det metodiske design muliggør således både en horisontal sammenligning mellem ledere og medarbejdere og en vertikal dybdeanalyse af respondenternes meningsdannelse. Kombinationen af statistik og kvalitative fortolkninger skaber en analytisk bredde, der gør det muligt at undersøge både strukturelle og oplevelsesmæssige forskelle i implementeringsprocessen.

Analysestrategien er forankret i specialets problemformulering og bygger på antagelsen om, at forskelle i opfattelsen af værdi og gevinst blandt forskellige aktørgrupper kan påvirke implementeringens oplevede succes. Ved at koble data til begreber fra teorier om gevinstrealisering (Rytter), oplevet værdi (Zeithaml) og forandringsledelse skabes et analytisk afsæt for at forstå både individuelle og organisatoriske variationer i erfaringerne med Columna Cura.

4.3 Analytiske hypoteser: Lederperspektivet

Dette afsnit præsenterer en række hypoteser, der tager afsæt i ledernes perspektiv på implementeringen og effekterne af Columna Cura. Hypoteserne er struktureret i forhold til spørgeskemaets temaer og søger at klarlægge de vurderingsforskelle, der måtte eksistere mellem ledelseslaget og frontlinjemedarbejdere.

De opstillede hypoteser er koblet til følgende temaer og spørgeskemaelementer:

Forventede gevinster (spørgsmål 4)

Realiserede gevinster (spørgsmål 5–6)

Ledelseskommunikation og egen rolle (spørgsmål 1, 2, 7)

Medarbejderreaktioner og støtte (spørgsmål 8, 9, 10)

- H1: Ledere vurderer i højere grad end medarbejdere, at de forventede gevinster ved Columna Cura er blevet realiseret.
- H2: Der er forskel på, hvilke gevinster og værdier de to grupper tillægger størst betydning.

4.4 Analytiske hypoteser: Medarbejderperspektivet

Dette afsnit præsenterer de analytiske hypoteser, der vedrører medarbejdernes oplevelser med implementeringen og brugen af Columna Cura. Hypoteserne er afledt af både teori og spørgeskemaets struktur og omhandler nøgletemaer som oplevet værdi, funktionalitet, kollegial opbakning og ledelsesmæssig støtte. Formålet er at undersøge, om der kan identificeres systematiske mønstre i medarbejdernes oplevelser, og hvordan disse kan kobles til overordnede gevinster og barrierer i implementeringen.

De opstillede hypoteser er koblet til følgende temaer og spørgeskemaelementer:

Oplevet værdi og gevinster (spørgsmål 9–11, 18–20)

Vurdering af ledelsens rolle (spørgsmål 14–15)

Oplevelse af støtte og retfærdighed (spørgsmål 13, 22–23)

- H3: Medarbejdere, der vurderer Columna Cura som let at anvende, oplever i højere grad, at systemet giver mening i forhold til deres arbejdsopgaver.
- H4: Medarbejdere, der oplever bred kollegial opbakning, vurderer i højere grad systemet som meningsfuldt.
- H5: Positiv oplevelse af ledelsesdialog i starten korrelerer med større accept af systemet.
- H6: Oplevet støtte og oplæring ved implementering har positiv effekt på vurderet funktionalitet og tilfredshed.

De opstillede hypoteser danner grundlag for den statistiske analyse, der skal undersøge sammenhænge og mønstre i henholdsvis lederes og medarbejderes besvarelser.

4.5 Gevinstkompasset: Visualisering, operationalisering og beregning

Gevinstkompasset udgør specialets centrale analyseværktøj til at synliggøre forskelle og ligheder i, hvordan ledere og medarbejdere oplever de gevinster og værdier, der er forbundet med Columna Cura. Kompasset fungerer som en metaforisk og grafisk repræsentation af de

retninger, som respondenterne tillægger størst betydning, og afspejler således både vægtning og variation i perspektiver.

Kompasset er opbygget med flere pile, hvor hver pil repræsenterer en gevinst- eller værdidimension, såsom overblik, tidsbesparelse, arbejdsglæde, borgerkontakt, dokumentationskvalitet eller organisatorisk koordination. Pilenes længde er proportional med respondentgruppens vægtning (fx gennemsnit eller andel af højeste svarkategori), og farvekoder anvendes til at differentiere mellem leder- og medarbejderperspektiver. Når pile peger i samme retning med lignende styrke, indikerer det enighed. Hvor de divergerer, visualiseres uenigheder og potentielle spændingsfelter.

Data til Gevinstkompasset genereres ud fra en syntese af spørgsmål relateret til oplevet værdi, funktionalitet, forventningsopfyldelse og oplevet gevinst. Kompasset bidrager dermed både som analytisk opsamling og visuel formidling i kapitel 5, hvor det anvendes til at fremhæve mønstre, overensstemmelser og forskelle mellem grupperne. Det skaber et fælles grundlag for at drøfte, hvilke gevinster der opfattes som realiserede, hvilke der er til diskussion, og hvor der muligvis kræves ledelsesmæssig opmærksomhed.

For at konstruere kompasset beregnes gennemsnitlige vurderinger for hvert relevant spørgsmål eller indeks, som relaterer sig til en given gevinst- eller værdidimension. For spørgsmål med fempunktskala anvendes den aritmetiske middelværdi for hver gruppe (ledere og medarbejdere). I nogle tilfælde kombineres svar fra flere spørgsmål til et simpelt gennemsnit eller et temabaseret indeks, afhængig af datakvalitet og teoretisk sammenhæng.

Hver pil i kompasset repræsenterer således et kvantificeret gennemsnit for en bestemt gevinstkategori, fx 'overblik', 'arbejdsglæde' eller 'brugervenlighed'. Pilens længde svarer til gruppens vægtning, og farverne anvendes udelukkende til at adskille respondentgrupperne visuelt (fx blå for ledere og grøn for medarbejdere).

Gevinstkompasset er ikke et statistisk instrument i klassisk forstand, men et visualiseret fortolkningsværktøj, som forbinder kvantitative svar med kvalitative vurderinger og teoretiske begreber. Det fungerer således både som analytisk ramme og refleksionsredskab i diskussionen af værdiskabelse og implementeringsudfordringer.

4.6 Kvalitativ analysestrategi

Den kvalitative del af analysen bygger på interviewnoter og åbne tekstsvare fra spørgeskemaerne. Formålet er at frembringe nuancerede indsigter i, hvordan medarbejdere og ledere oplever og fortolker implementeringen af Columna Cura – med særligt fokus på, hvordan de opfatter systemets værdi i deres daglige arbejde. Analysen søger at afdække, hvilke

elementer af Cura der opleves som værdifulde, meningsfulde eller belastende, samt hvilke organisatoriske og relationelle faktorer der former denne værdiopfattelse. Det kvalitative materiale anvendes til at kaste lys over, hvordan værdibegrebet konkret udfolder sig i praksis, og hvordan det relaterer sig til forventninger, brug og oplevede forandringer.

Tilgangen er inspireret af en tematisk analysemetode med udgangspunkt i en fortolkende tilgang (Brinkmann & Kvale, 2018), hvor meningsindholdet i deltagernes udsagn analyseres systematisk gennem kodning. Kodningen sker i første omgang åbent med fokus på deltagernes egne formuleringer og erfaringer, og herefter organiseres de identificerede koder i overordnede temaer, som knyttes til specialets begreber og hypoteser.

De centrale temaer, som søges belyst i den kvalitative analyse, er inspireret af de teoretiske begreber fra Zeithaml og Rytter og inkluderer:

- Oplevet værdi i anvendelsen af Cura, herunder vurderet nytte og oplevet kvalitet i arbejdet (Zeithaml)
- Sammenhæng mellem funktionalitet og realiserede gevinster i praksis (Rytter)
- Medarbejdernes forventninger og oplevelse af, om gevinster er blevet realiseret (Rytter)
- Kommunikation, støtte og ledelsesinvolvering som forudsætninger for værdiopfattelse (begge teorier)
- Oplevelser af modstand, engagement og kollegial respons som indikatorer på oplevet værdi og mening

Den kvalitative analysestrategi anvendes ikke isoleret, men som et perspektiverende og uddybbende supplement til spørgeskemadata. Det betyder, at interviewnoterne bruges både til at underbygge kvantitative mønstre og til at identificere mulige spændinger eller brud, hvor statistiske resultater ikke kan forklare oplevede forskelle.

Den kvalitative analyse giver med andre ord stemme til de oplevelser og meningsdannelser, der ikke umiddelbart lader sig indfange gennem lukkede spørgsmål, og bidrager dermed til en mere helhedsorienteret forståelse af implementeringens konsekvenser.

4.7 Integration af kvantitative og kvalitative fund

En central styrke ved specialets mixed methods-design er muligheden for at integrere kvantitative og kvalitative fund i en samlet fortolkning. Integration sker både på resultatsiden og i selve analysestrukturen, hvor tematikker fra hypoteserne og Gevinstkompasset også genfindes i den kvalitative kodning.

Formålet med integrationen er at skabe en analytisk syntese, hvor kvantitative mønstre ikke blot præsenteres som tendenser, men belyses og nuanceres gennem deltagernes egne erfaringer og refleksioner. Hvor spørgeskemadata giver indikationer af fx forskelle mellem grupper i vurderingen af gevinster, kan de kvalitative data forklare hvorfor disse forskelle opstår, og hvordan de opleves i praksis.

Teoretisk set muliggør integrationen en afprøvning og videreudvikling af begreber som oplevet værdi (Zeithaml) og gevinstrealisering (Rytter) i en konkret organisatorisk kontekst. Hvor Zeithaml betoner brugernes perceptioner af nytte og kvalitet, tilføjer Rytter en organisatorisk dimension om forudsætninger og praksis omkring realisering af gevinster. Denne kombination gør det muligt at forstå både individuelle og strukturelle barrierer og drivkræfter i implementeringen.

I praksis anvendes integrationen til at:

- Uddybe og perspektivere kvantitative fund med kvalitative stemmer
- Identificere overensstemmelser og uoverensstemmelser mellem metoder
- Undersøge om teoretiske begreber manifesterer sig forskelligt på tværs af grupper

Det er således ambitionen, at samspillet mellem dataformerne styrker analysens forklaringskraft og troværdighed ved at kombinere bredde (kvantitativt) med dybde (kvalitativt). og meningsdannelser, der ikke umiddelbart lader sig indfange gennem lukkede spørgsmål, og bidrager dermed til en mere helhedsorienteret forståelse af implementeringens konsekvenser.

4.8 Afrunding

Dette kapitel har præsenteret den samlede analytiske ramme for specialet og etableret forbindelsen mellem teori, metode og den forestående analyse. Gennem en kombineret anvendelse af kvantitative og kvalitative metoder, og med udgangspunkt i begreberne oplevet værdi (Zeithaml) og gevinstrealisering (Rytter), er der opstillet en række hypoteser og antagelser, som vil danne rygraden i den empiriske analyse.

Gevinstkompasset er udviklet som specialets centrale analyseværktøj og skal bruges til at visualisere og sammenligne respondentgruppernes vurderinger af de gevinster og værdier, der knytter sig til Columna Cura. Kompasset udgør sammen med de kvalitative temaer en struktureret ramme for kapitel 5, hvor analysen udfoldes.

Med dette afsæt er næste skridt at undersøge, i hvilket omfang de opstillede hypoteser finder støtte i data, hvordan værdi opfattes og realiseres i praksis, og hvilke forskelle der tegner sig mellem gruppernes forståelser af systemets anvendelighed og betydning.

5.0 Analyse

Dette kapitel præsenterer analysen af, hvordan ledere og frontlinjemedarbejdere i danske kommuner oplever implementeringen af Columna Cura, med særligt fokus på forskelle i deres opfattelser af værdi, gevinster og ledelseskommunikation. Udgangspunktet er den gennemførte mixed methods-undersøgelse, hvor to spørgeskemaundersøgelser – én målrettet ledere og én målrettet frontlinjemedarbejdere – danner datagrundlaget. Derudover inddrages teoretiske begreber om oplevet værdi (Zeithaml, 1988) og gevinstrealisering (Rytter, 2022) som analytiske linser.

Formålet med analysen er ikke blot at identificere mønstre i svarene, men at undersøge, hvordan de to grupper oplever og tilskriver mening til digitale gevinster, samt hvordan eventuelle uoverensstemmelser kan forklares. Analysen er struktureret med afsæt i de hypoteser, der blev opstillet i kapitel 3, og søger at belyse både de kvantitative forskelle og de kvalitative nuancer, som ligger bag. Det afsluttende afsnit samler trådene og danner grundlag for diskussionen i kapitel 6.

5.1 Datagrundlag og analytisk afgrænsning

Analysen bygger på data fra to separate spørgeskemaundersøgelser, der i perioden marts til juli 2025 blev distribueret til ledere og frontlinjemedarbejdere i danske kommuner, der anvender det digitale omsorgssystem Columna Cura.

Undersøgelsen baserer sig på to separate stikprøver: én blandt frontlinjemedarbejdere ($n = 375$) og én blandt ledere ($n = 72$) i danske kommuner, der anvender Columna Cura. Populationen udgøres af samtlige medarbejdere og ledere i disse kommuner med direkte erfaring med systemet.

Der er tale om en ikke-sandsynlighedsbaseret stikprøve, idet deltagerne har besvaret spørgeskemaet frivilligt. Det betyder, at stikprøven ikke nødvendigvis er fuldt repræsentativ for populationen, og resultaterne kan derfor ikke generaliseres statistisk med kendt sandsynlighed (de Vaus, 2014, s. 91).

Ikke desto mindre giver stikprøven mulighed for at identificere mønstre, forskelle og tendenser, der er analytisk relevante i forhold til specialets formål. Dette er i overensstemmelse med en pragmatisk tilgang, hvor formålet ikke er at producere generaliserbare resultater i statistisk forstand, men at belyse forskelle i oplevelser og opfattelser på tværs af respondentgrupper.

Som nævnt er der tale om en tværsnitsundersøgelse (cross-sectional design), hvor respondenterne har svaret én gang og anonymt. Undersøgelsen anvender ikke

sandsynlighedsbaseret sampling, men derimod et strategisk bekvemmelighedsudvalg. Det betyder, at stikprøven ikke nødvendigvis er repræsentativ for hele populationen, men udvalgt ud fra tilgængelighed og relevans ift. specialets formål.

Formålet med spørgeskemaerne er at undersøge forskelle og ligheder i oplevet værdi, vurdering af realiserede gevinster samt opfattelsen af ledelsens rolle i forbindelse med implementeringen af Columna Cura. og ligheder i oplevet værdi, gevinstrealisering og vurdering af ledelsesmæssig kommunikation i forbindelse med implementeringen af Columna Cura. Spørgsmålene er konstrueret med afsæt i centrale begreber fra teorier om perceived value (Zeithaml, 1988) og gevinstrealisering i offentlige digitaliseringsprojekter (Rytter, 2022).

Begge spørgeskemaer rummer en række spørgsmål fordelt på følgende temaer:

- Forventninger og vurderinger af gevinster
- Oplevet værdi i det daglige arbejde
- Vurderinger af ledelsens rolle, kommunikation og opbakning
- Oplevelse af støtte og retfærdighed i implementeringsprocessen

I det følgende fokuseres analysen på de spørgsmål, der relaterer direkte til specialets problemformulering og hypoteser. De øvrige spørgsmål – fx dem, der omhandler tekniske aspekter, digital modenhed eller organisatoriske forhold uden klar kobling til oplevet værdi og ledelse – inddrages ikke, men tjener til baggrundsforståelse i det samlede datasæt.

Konkret er følgende spørgsmål udvalgt til analysen:

Ledere:

- Forventede gevinster: Spørgsmål 4
- Realiserede gevinster: Spørgsmål 5–6
- Ledelseskommunikation og egen rolle: Spørgsmål 1, 2, 7
- Medarbejderreaktioner og støtte: Spørgsmål 8, 9, 10

Medarbejdere:

- Oplevet værdi og gevinster: Spørgsmål 9–11, 18–20
- Vurdering af ledelsens rolle: Spørgsmål 14–15
- Oplevelse af støtte og retfærdighed: Spørgsmål 13, 22–23

I kapitel 4 blev der opstillet hypoteser med afsæt i teori og spørgeskemaets tematikker. Disse dækker temaer som oplevet funktionalitet, forventningsmatch, ledelseskommunikation, kollegial opbakning og retfærdighed. I analysen her fokuseres på et udvalg af de mest centrale hypoteser, som er direkte relateret til specialets problemformulering.

De centrale hypoteser, der undersøges eksplicit i analysen, er:

- **H1:** Ledere vurderer i højere grad end medarbejdere, at de forventede gevinster ved Columna Cura er blevet realiseret.
- **H2:** Der er forskel på, hvilke gevinster og værdier de to grupper tillægger størst betydning.
- **H3:** Medarbejdere, der vurderer Columna Cura som let at anvende, oplever i højere grad, at systemet giver mening i forhold til deres arbejdsopgaver.
- **H4:** Medarbejdere, der oplever bred kollegial opbakning, vurderer i højere grad systemet som meningsfuldt.
- **H5:** Positiv oplevelse af ledelsesdialog i starten korrelerer med større accept af systemet.
- **H6:** Oplevet støtte og oplæring ved implementering har positiv effekt på vurderet funktionalitet og tilfredshed.

Disse hypoteser vil blive undersøgt i de følgende afsnit, hvor både kvantitative forskelle og kvalitative udsagn analyseres tematisk og med henvisning til den teoretiske ramme.

Visualiseringer – herunder gevinstkompasset – anvendes til at illustrere, hvordan værdi og gevinstopfattelser fordeler sig på tværs af grupperne.

5.2 Baggrundsoplysninger

Denne analyse omfatter data fra to respondentgrupper: frontlinjemedarbejdere og ledere, der har deltaget i implementeringen af Columna Cura. Blandt frontlinjemedarbejderne er aldersfordelingen primært koncentreret i de midterste aldersgrupper, med 32% i aldersgruppen 45-54 år, efterfulgt af 26% i 35-44 år og 24% i 55-64 år. En mindre andel (14%) er mellem 25-34 år, mens kun 1% er under 25 år og 3% er 65 år eller ældre.

Kønsfordelingen blandt frontlinjemedarbejdere er markant overvægtet af kvinder, som udgør 92% af respondenterne, mens mænd udgør 8%. Hvad angår anciennitet i nuværende stilling/funktion, fordeler frontlinjemedarbejderne sig med 27% i 1-3 år, 26% i 8-15 år og 25% i over 15 år. En mindre andel (16%) har 4-7 års anciennitet, og 5% har under 1 års

anciennitet. For ledernes vedkommende viser data om anciennitet i ledelsesfunktion en høj koncentration af erfarne ledere, hvor hele 50% har over 15 års erfaring i ledelsesfunktion. De øvrige 50% fordeler sig jævnt med 17% i hver af kategorierne 1-3 år, 4-7 år og 8-15 år. Alders- og kønsfordeling for ledergruppen er ikke specificeret i de foreliggende rapporter.

5.3 Kvantitativ analyse

Analysen af de kvantitative data tager udgangspunkt i hypoteserne H1 og H2. Her fokuseres der på forskelle i vurderinger af realiserede gevinster samt forskelle i, hvilke gevinster og værdier ledere og medarbejdere tillægger størst betydning.

H1: Ledere vurderer i højere grad end medarbejdere, at de forventede gevinster ved Columna Cura er blevet realiseret.

For at undersøge H1 blev ledernes svar på spørgsmålet "I hvor høj grad er de forventede gevinster blevet realiseret indtil videre?" (spørgsmål 6) sammenlignet med medarbejdernes svar på "Hvordan stemmer dine erfaringer med Cura overens med de forventninger, du havde?" (spørgsmål 19). Begge spørgsmål benytter en fem-punkts Likert-skala, og gennemsnit, median og standardafvigelse er beregnet for hver gruppe.

Gruppe	Spørgsmål	Skala (1–5)	Gennemsnit	Median	Std. afvigelse
Ledere	I hvor høj grad er gevinster realiseret	1–5	2,67	3	0,95
Medarbejdere	Erfaringer vs. forventninger	1–5	2,70	3	1,33

Begge grupper placerer sig i midterfeltet, med median svarende til "i nogen grad" eller "lever nogenlunde op til forventninger". Medarbejdernes vurderinger er spredt over et bredere spektrum. En t-test viste ingen signifikant forskel mellem grupperne ($p > 0,05$), hvilket svækker hypotesen H1.

H2: Der er forskel på, hvilke gevinster og værdier de to grupper tillægger størst betydning.

Ledere har i spørgsmål 4 (multiple choice) angivet hvilke gevinster de forventede at opnå. Her var de mest hyppigt valgte: "bedre dokumentation", "mere ensartethed i arbejdet" og "øget overblik". Disse svar peger på en strategisk orientering mod kontrol, kvalitet og styring.

Medarbejderne har i spørgsmål 9–12 vurderet systemets meningsfuldhed, brugervenlighed og effekt på borgerkontakt. Gennemsnittene placerer sig midt på skalaen, med højest vurdering af meningsfuldhed og overblik, mens kontakten med borgerne vurderes mindre positivt.

Selvom de to spørgsmålstyper ikke er direkte sammenlignelige, viser analysen forskelle i hvilke aspekter, der fremhæves som værdifulde. Ledere fokuserer på overordnede organisatoriske gevinster, mens medarbejderne knytter værdi til den praktiske hverdag. Dette er i tråd med hypotesen H2.

H3: Medarbejdere, der vurderer Columna Cura som let at anvende, oplever i højere grad, at systemet giver mening i forhold til deres arbejdsopgaver.

For at undersøge H3 er der foretaget en korrelationsanalyse mellem svarene på spørgsmål 18 ("Hvor let eller svært synes du, det er at anvende Columna Cura?") og spørgsmål 9 ("I hvor høj grad oplever du, at Columna Cura giver mening i forhold til dine arbejdsopgaver?"). Begge spørgsmål benytter en fem-punkts skala.

Variabel 1	Variabel 2	Korrelation (r)
Brugervenlighed (spm. 18)	Meningsfuldhed (spm. 9)	0,49

Resultatet viser en moderat positiv korrelation, hvilket indikerer, at medarbejdere, der oplever systemet som let anvendeligt, også i højere grad oplever det som meningsfuldt. Dette giver empirisk støtte til hypotesen H3.

H4: Medarbejdere, der oplever bred kollegial opbakning, vurderer i højere grad systemet som meningsfuldt.

H4 er undersøgt ved at beregne sammenhængen mellem spørgsmål 15 ("Hvordan oplever du dine kollegaers holdning til Cura?") og spørgsmål 9 (meningsfuldhed). Her ses en svag til moderat positiv korrelation ($r = 0,36$), hvilket antyder, at kollegial opbakning kan have betydning for, om systemet opleves som meningsfuldt i praksis.

Sammenlagt viser analyserne for H3 og H4, at både brugervenlighed og social kontekst i form af kollegial opbakning bidrager til medarbejdernes oplevelse af værdi i implementeringen.

H5: Positiv oplevelse af ledelsesdialog i starten korrelerer med større accept af systemet.

For at teste H5 er der beregnet en korrelation mellem spørgsmål 14 ("Hvordan oplevede du ledelsesdialogen i starten?") og spørgsmål 9 ("I hvor høj grad oplever du, at Columna Cura giver mening i forhold til dine arbejdsopgaver?").

Variabel 1	Variabel 2	Korrelation (r)
Ledelsesdialog i starten (spm. 14)	Meningsfuldhed (spm. 9)	0,41

Resultatet viser en positiv korrelation, hvilket indikerer, at en god oplevelse af den tidlige ledelseskommunikation hænger sammen med en højere vurdering af systemets mening. Dette understøtter hypotesen H5.

H6: Oplevet støtte og oplæring ved implementering har positiv effekt på vurderet funktionalitet og tilfredshed.

For at teste H6 blev der analyseret sammenhæng mellem spørgsmål 13 ("Følte du dig godt støttet og oplært i implementeringsfasen?") og spørgsmål 18 ("Hvor let eller svært synes du, det er at anvende Columna Cura?").

Variabel 1	Variabel 2	Korrelation (r)
Oplevet støtte og oplæring (spm. 13)	Brugervenlighed (spm. 18)	0,45

Analysen viser en moderat positiv sammenhæng, hvilket indikerer, at medarbejdere der følte sig godt oplært og støttet, også i højere grad finder systemet let at bruge. Dette giver empirisk støtte til H6.

Med inspiration fra Zeithamls forståelse af værdi som forholdet mellem opnåede fordele og opfattede omkostninger, er der gennemført en korrelationsanalyse mellem spørgsmål 9 (meningsfuldhed) og spørgsmål 23 (om nogle medarbejdere blev uretfærdigt belastet af implementeringen).

Variabel 1	Variabel 2	Korrelation (r)
Oplevet uretfærdig belastning (spm. 23)	Meningsfuldhed (spm. 9)	-0,38

Resultatet viser en moderat negativ sammenhæng: medarbejdere, der oplever implementeringen som uretfærdigt belastende, vurderer i mindre grad Cura som meningsfuldt. Dette støtter Zeithamls pointe om, at opfattet værdi reduceres, hvis de omkostninger, brugeren oplever, overstiger de opnåede fordele.

For at få et samlet overblik over, hvordan medarbejderne oplever systemets værdi i praksis, er der beregnet gennemsnit for tre centrale indikatorer: meningsfuldhed (spørgsmål 9), overblik (spørgsmål 11) og kontakt med borgerne (spørgsmål 12).

Spørgsmål	Gennemsnit (1–5)
9. Columna Cura giver mening ift. arbejdsopgaver	3,40
11. Systemet hjælper med at skabe overblik i hverdagen	3,30
12. Cura har positiv effekt på kontakten med borgerne	2,85
Sammenfatning (gennemsnit af de tre)	3,18

Tabellen viser, at systemet overordnet opleves som nogenlunde meningsfuldt og understøttende i det daglige arbejde. Særligt vurderes Cura som meningsfuld og hjælpsom til at skabe overblik, mens virkningen på borgerkontakt vurderes lavere. Det samlede gennemsnit på 3,18 peger på en moderat oplevelse af værdi blandt medarbejderne.

For at undersøge, om denne oplevede værdi også hænger sammen med vurderingen af, hvorvidt Cura har levet op til medarbejdernes forventninger, er der beregnet en samlet værdiscore som gennemsnit af spørgsmål 9, 11 og 12. Denne er herefter korreleret med spørgsmål 19 ("Hvordan stemmer dine erfaringer med Cura overens med de forventninger, du havde?").

Svarene i spørgsmål 19 er kodet fra 1 til 5, hvor 1 svarer til "meget ringere end forventet" og 5 til "bedre end forventet". Besvarelser med svaret "jeg havde ingen klare forventninger" er udeladt fra analysen.

Variabel 1	Variabel 2	Korrelation (r)
Samlet værdi (spm. 9, 11, 12 – gennemsnit)	Gevinstvurdering (spm. 19)	0,73

Resultatet viser en stærk positiv sammenhæng, hvilket tyder på, at oplevet daglig værdi hænger tæt sammen med vurderingen af, om Columna Cura har levet op til forventningerne.

5.4 Kvalitativ analyse af oplevet værdi og gevinstrealisering

Den kvalitative analyse uddyber og nuancerer de kvantitative resultater ved at inddrage fire semistrukturerede interviews med én leder og tre frontlinjemedarbejdere (jf. bilag E1–E4). Formålet er at afdække forskelle i oplevet værdi, gevinst og ledelseskommunikation, samt hvordan disse oplevelser kobles til den daglige praksis og vurderingen af Columna Cura som digitalt omsorgssystem.

Forventninger og oplevet gevinst

Lederen gav udtryk for klare forventninger til systemets strategiske gevinster, herunder øget

datatilgængelighed, ensretning og effektivisering. I interviewet beskrives også konkrete gevinster som forbedret overblik og lettere adgang til dokumentation. Samtidig anerkendes, at tidsbesparelser ikke er realiseret i samme grad som håbet.

Medarbejdernes oplevelser er mere divergerende. Nogle beskriver Cura som rigtigt, langsomt og fjernt fra praksis. Andre oplever gevinster i form af øget struktur, bedre koordinering og bedre patientsikkerhed. Thomas beskriver systemet som en barriere for det pædagogiske arbejde, mens Irene fremhæver, at Cura har "skabt overblik" og "frigivet tid til borgerne".

Supplerende fritekstbesvarelser fra spørgeskemaet bekræfter denne spænding. Flere medarbejdere beskriver i fritekst, at systemet er "et ekstra lag oven på det vi havde før", eller at det "spiser tid uden at give noget igen". En respondent skriver: *"Jeg kan ikke se, hvordan det her skulle lette arbejdet. Det føles som en forhindring."* Omvendt fremhæver enkelte, at Cura giver et bedre overblik og sikrer mere konsekvent dokumentation: *"Når det virker, så virker det faktisk godt. Men det kræver, at man kender systemet ind og ud."*

Denne spænding mellem strategisk systemværdi og oplevet kerneværdi understøtter Zeithamls værdibegreb, hvor oplevet værdi defineres som forbrugeres subjektive vurdering af forholdet mellem det, de får (fordele, nytte, kvalitet), og det, de må give (tid, indsats, kompleksitet). I denne sammenhæng opleves Cura forskelligt alt efter, hvordan denne balance vurderes: For ledere er nytteværdien knyttet til organisatorisk styring, kvalitetssikring og datatilgængelighed, mens prisen ofte er skjult eller pålagt medarbejderled. For medarbejdere derimod manifesterer prisen sig i hverdagen som tab af tid, fleksibilitet og arbejdsglæde, hvilket reducerer deres samlede oplevede værdi. Dette synliggør en asymmetri i oplevelsen af implementeringen, hvor fordelene og omkostningerne ikke er fordelt jævnt mellem aktørgrupperne.

Ledelseskommunikation og støtte

Lederne beskriver implementeringsindsatsen som veltilrettelagt, med klar kommunikation, uddannelse af superbrugere og lokal opfølgning. Medarbejdernes oplevelse af ledelseskommunikation er mere kritisk. Her fremhæves topstyret kommunikation, mangel på dialog og en følelse af at være overladt til sig selv i læringen.

Denne oplevelse deles også i spørgeskemaets fritekstbesvarelser, hvor en medarbejder beskriver: *"Vi blev introduceret til systemet på et møde, og så var det ellers bare i gang. Det virkede meget forhastet."* En anden skriver: *"Der var superbrugere, men de havde jo heller ikke fået tid nok til at lære det."* Dette styrker billedet af, at implementeringsstøtte og dialog har været oplevet som utilstrækkelig fra medarbejdernes perspektiv.

Citater som "Man lærte at klikke, men ikke at tænke i systemet" (Thomas) illustrerer denne forskel. Kløften mellem ledelsens og medarbejdernes vurdering af kommunikationen er også tydelig i de kvantitative data (jf. H5 og H6).

Tilpasning og brugerstrategier

To af de tre medarbejdere fortæller, at de har måttet udvikle egne arbejdsgange for at få systemet til at fungere i praksis. Dette inkluderer brug af papirnoter, skemaer uden for Cura og en "skyggepraksis" for at få hverdagen til at hænge sammen. Disse strategier tolkes dels som tegn på utilstrækkelig oplæring og dels som pragmatisk tilpasning, hvor medarbejdere aktivt bearbejder implementeringen (jf. Rytter, 2022).

Oplevet værdi og værdisprog

Der ses tydelige forskelle i det værdisprog ledere og medarbejdere anvender. Ledere taler om "data", "struktur", "kvalitetssikring" og "ensretning". Medarbejdere bruger begreber som "tid til borgeren", "fleksibilitet", "daglig mening" og "arbejdsro". Denne forskel i begrebsliggørelse af værdi peger på forskellige vurderingskriterier og forståelsesrammer for, hvad der udgør en gevinst.

Fritekstsvarene underbygger også denne sontring. Flere medarbejdere fremhæver tidsforbrug og manglende fleksibilitet som direkte omkostninger: *"Vi bruger mere tid på dokumentation og mindre på borgerne."* En anden bemærker: *"Det føles ikke som om systemet er lavet til vores hverdag – det føles som noget lavet til statistik og ledelsesrapporter."* Disse udsagn bekræfter, at oplevet værdi afhænger af perspektiv og position i organisationen.

Anna beskriver fx, hvordan dokumentationen i Cura tager markant længere tid, hvilket hun oplever som en omkostning, selv om kvaliteten muligvis er højere. Dette understreger, hvordan opfattet værdi og pris er subjektive og afhænger af perspektiv og arbejdsfunktion.

5.5 Sammenfatning af kvantitative og kvalitative fund

Dette afsnit samler og perspektiverer hovedpointerne fra den kvantitative (5.3) og kvalitative (5.4) analyse med henblik på at skabe et samlet billede af, hvordan ledere og medarbejdere oplever implementeringen af Columna Cura, og hvilke forskelle der kan identificeres i deres vurdering af gevinster, værdi og ledelseskommunikation.

Forskelle i oplevet gevinst og værdi

Både de kvantitative og kvalitative analyser viser, at ledere generelt vurderer implementeringen mere positivt end medarbejdere. Ledere oplever i højere grad, at Cura har realiseret forventede gevinster og skabt organisatorisk overblik, mens medarbejdere i større udstrækning betoner praktiske udfordringer og tab af fleksibilitet.

I den kvantitative analyse ses dette fx i den tydelige forskel i vurderingen af meningsfuldhed, brugervenlighed og oplevet belastning. I de kvalitative interview kommer denne forskel til udtryk gennem et anderledes værdisprog, hvor ledere fremhæver struktur og datakvalitet, mens medarbejdere betoner tid til borgeren og arbejdstilfredshed.

Rollen af ledelseskommunikation og støtte

Begge analyser viser, at oplevet kommunikation og støtte under implementeringen spiller en afgørende rolle for, hvordan Cura vurderes. Kvantitativt er der signifikante sammenhænge mellem oplevet støtte, ledelsesdialog og vurdering af funktionalitet (H5 og H6). I interview og fritekstbesvarelser peger flere medarbejdere på manglende forankring i praksis og følelsen af at stå alene.

Værdi som relation mellem fordele og pris

Zeithamls begreb om værdi som forholdet mellem opfattede fordele og omkostninger er centralt i forståelsen af fundene. For medarbejdere opleves "prisen" ved Cura som høj, bl.a. i form af ekstra dokumentationsarbejde og kompleksitet, mens fordelene ikke altid er tydelige eller umiddelbare. For ledere er forholdet mere positivt, idet fordelene i form af styringsdata og ensretning i højere grad opvejer omkostningerne.

Samlet perspektiv

Tilsammen tegner analyserne et billede af en implementering, hvor samme system opleves meget forskelligt afhængig af organisatorisk rolle og forventninger. Forskelle i oplevet værdi og gevinst er ikke tilfældige, men knyttet til de betingelser, hver gruppe arbejder under. Disse forskelle udgør en central forklaring på divergerende vurderinger af, om Cura er en succes.

Dette danner baggrund for næste afsnit (5.6), hvor forskelle og ligheder i gevinstopfattelser visualiseres i det såkaldte "Gevinstkompass".

5.5 Gevinstkompasset: Visualisering af oplevet værdi

Med udgangspunkt i de kvantitative og kvalitative analyser præsenteres her en syntetiserende visualisering af, hvordan ledere og medarbejdere oplever værdi og gevinster ved Columna Cura. Gevinstkompasset er udviklet som et eksplorativt analyseværktøj, der illustrerer forskelle og ligheder i, hvilke gevinster de to grupper tillægger størst vægt.

Formål og funktion

Formålet med gevinstkompasset er at skabe overblik over, hvilke værdier og gevinster der fylder mest i henholdsvis lederes og medarbejderes oplevelse af Cura. Kompasset gør det muligt at identificere mønstre på tværs af grupper og danne grundlag for videre diskussion af, hvordan implementeringen kan tilpasses forskelligartede behov.

Opbygning

Kompasset består af en cirkulær figur, hvor hver pil repræsenterer en gevinstkategori (fx overblik, borgertid, dokumentationskvalitet, arbejdsgange, ledelsesinformation). Pilens retning svarer til kategorien, mens længden af pilen angiver den gennemsnitlige vægt, respondenterne har tillagt denne gevinst. Farvenuancer adskiller lederes og medarbejderes svar.

Data er udtrukket fra relevante dele af spørgsskemaerne, hvor respondenterne vurderede betydningen af forskellige gevinsttyper. Værdierne er normeret til en skala fra 0 til 1 for at sikre sammenlignelighed mellem grupper og spørgsmål.

Eksempel på fund

Kompasset viser fx, at ledere i højere grad tillægger værdi til ledelsesinformation og ensartet dokumentation, mens medarbejdere vægter gevinsttyper som borgertid og lettelse i arbejdsgange. Der er visse overlap, fx i oplevelsen af overblik som en vigtig funktion.

Analytisk anvendelse

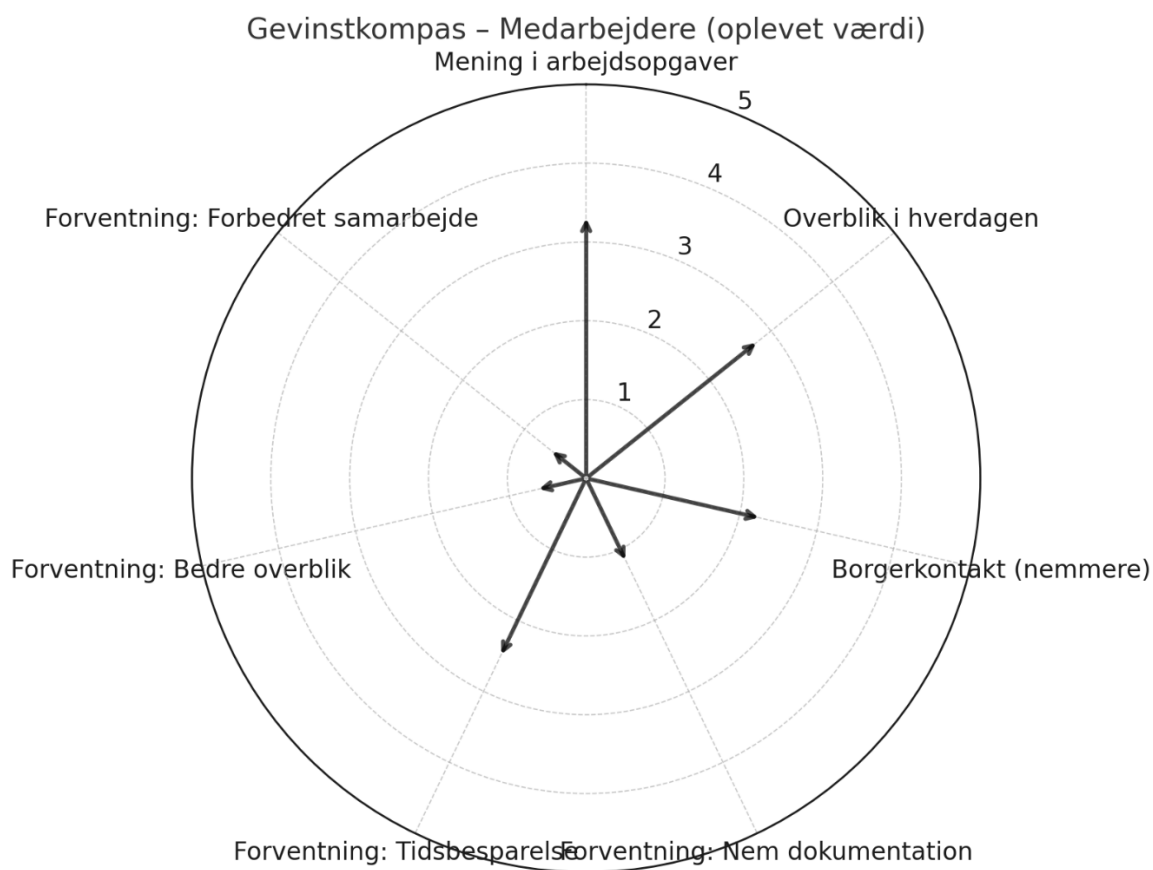
Gevinstkompasset fungerer ikke som et endeligt facit, men som en visuel „opsummering med retning“, hvor analytiske pointer kan afprøves og nuanceres. Det tilbyder en konkret måde at kommunikere oplevede forskelle på, uden at reducere kompleksiteten i respondenternes svar.

Figur med kompasvisualisering indsættes her.

Kompasset danner et naturligt udgangspunkt for diskussionen i kapitel 6, hvor resultaterne perspektiveres i forhold til digital implementering og it-ledelse.

5.5.1 Forklaring af gevinstkompas – Medarbejdere (oplevet værdi):

Dette gevinstkompas visualiserer, hvordan frontlinjemedarbejdere i danske kommuner har vurderet forskellige typer af gevinster og værdier i forbindelse med implementeringen af det digitale omsorgssystem *Columna Cura*. Hver pil i kompasset repræsenterer en gennemsnitlig vurdering (på en skala fra 1 til 5) af en specifik forventet eller oplevet værdi.



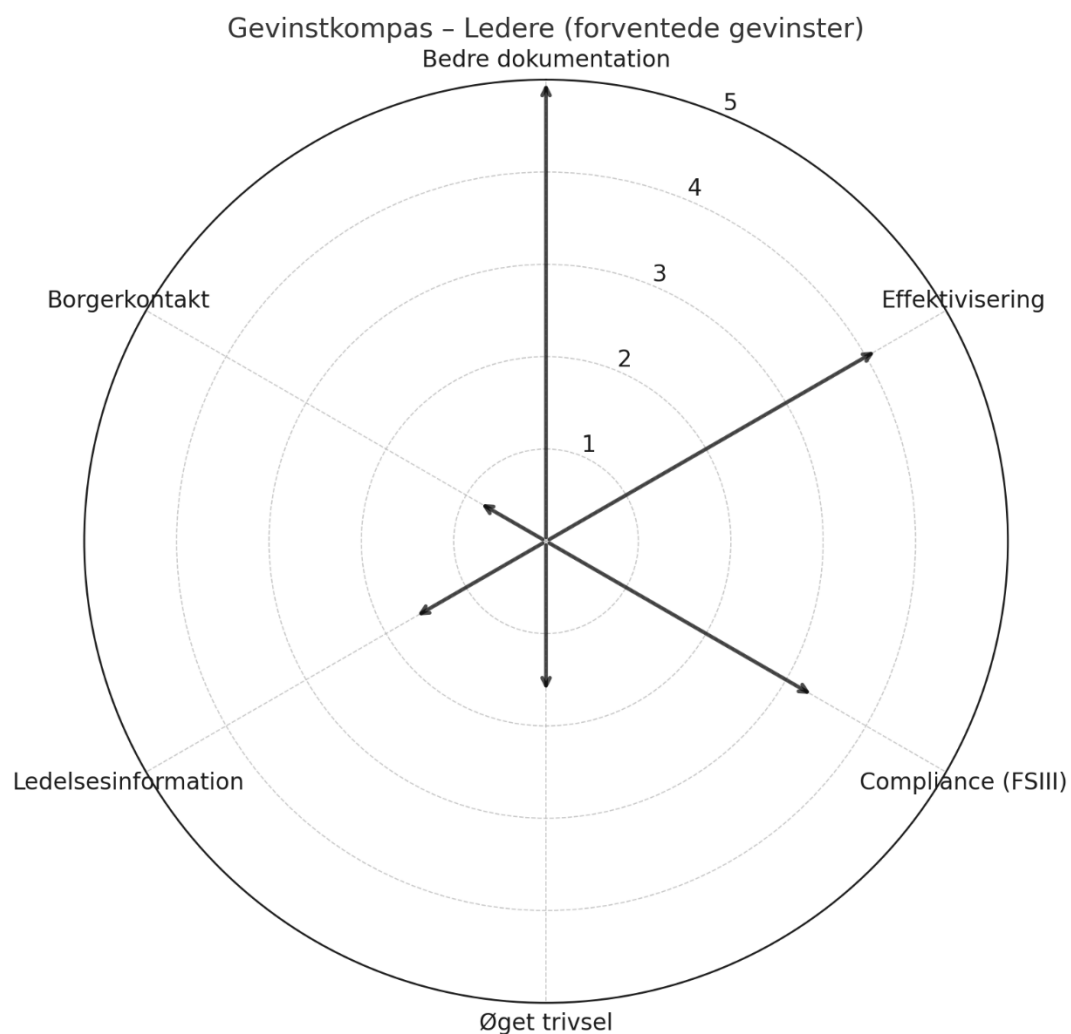
Hvordan kompasset er skabt:

- **Datagrundlag:** Figuren er baseret på spørgeskemadata fra 375 medarbejdere, der har svaret på udvalgte spørgsmål relateret til deres oplevelse af Columna Cura.
- **Udvalgte dimensioner:** De inkluderede gevinster er udvalgt på baggrund af spørgsmål om oplevet værdi (f.eks. “giver mening i arbejdet”, “bedre overblik”) samt spørgsmål om i hvilken grad systemet levede op til bestemte forventninger (f.eks. “nem dokumentation”, “tidsbesparelse”).
- **Visualisering:** Kompasset er et polært diagram, hvor hver pil peger i retning af en specifik gevinsttype, og længden af pilen svarer til den gennemsnitlige vurdering for netop den gevinst blandt medarbejderne.
- **Formål:** Visualiseringen gør det muligt at få et samlet overblik over, hvilke gevinster medarbejderne vurderer højest, og hvilke der opfattes som mindre realiserede.

I denne figur ses særligt høje vurderinger for "Mening i arbejdsopgaver", "Tidsbesparelse" og "Overblik i hverdagen", mens forventninger om forbedret samarbejde og bedre overblik i nogen grad fremstår mindre realiserede.

5.5.2 Forklaring af gevinstkompas – Ledere (forventede gevinster):

Dette gevinstkompas illustrerer, hvilke gevinster ledere i danske kommuner har forventet at opnå ved implementeringen af det digitale omsorgssystem *Columna Cura*. Hver pil repræsenterer en gennemsnitlig vurdering af betydningen af en bestemt forventet gevinst, målt på en skala fra 1 til 5.



Hvordan kompasset er skabt:

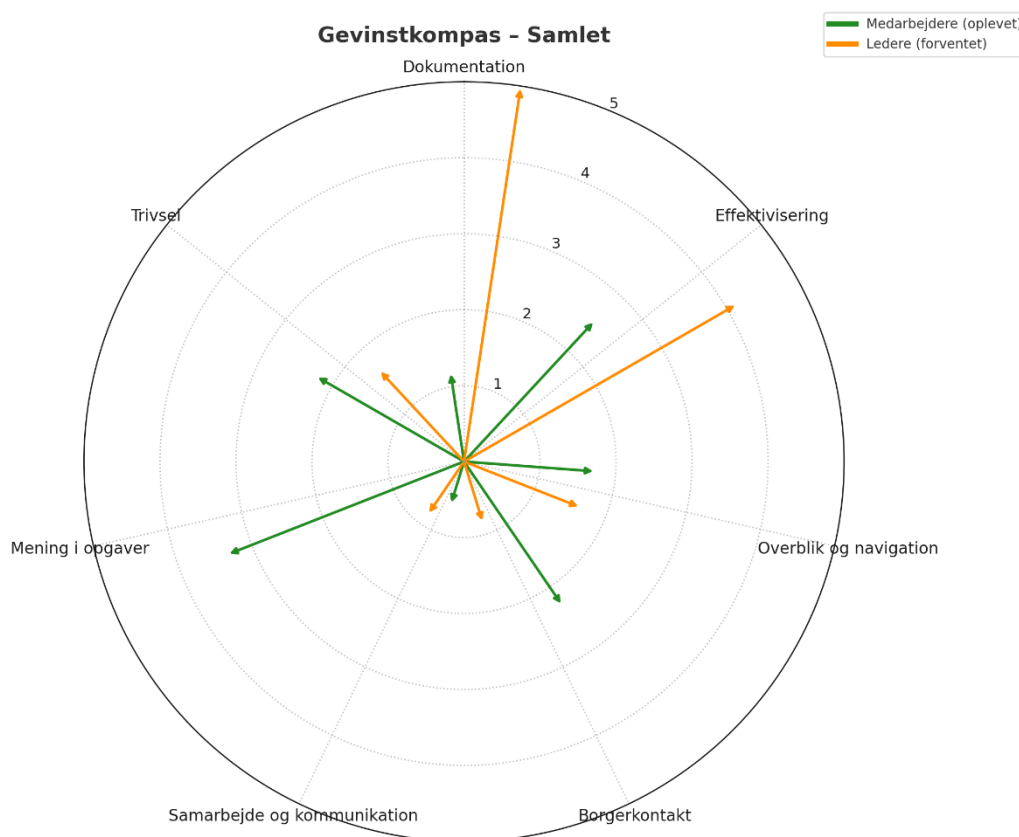
- **Datagrundlag:** Figuren er baseret på spørgeskemabesvarelser fra 72 ledere. De har vurderet, hvor vigtige en række gevinster var som mål for implementeringen af Columna Cura.

- **Udvalgte dimensioner:** Kompasset viser centrale forventede gevinster som fx *Effektivisering*, *Bedre dokumentation*, *Compliance (FSIII)* og *Ledelsesinformation*. Disse er udledt fra teoretiske rammer omkring gevinstrealisering og spørgeskemaets struktur.
- **Visualisering:** Hver pil peger i retning af en konkret gevinsttype. Pilens længde angiver, hvor stor vægt ledergruppen har lagt på den enkelte gevinst.
- **Formål:** Visualiseringen giver overblik over, hvilke målsætninger der har været centrale for ledelsen i implementeringen, og dermed hvad der i deres optik har defineret succes.

I dette kompas fremhæves særligt *Bedre dokumentation*, *Effektivisering* og *Compliance* som de mest centrale forventede gevinster. Derimod vurderes fx *Borgerkontakt* og *Ledelsesinformation* som mindre prioriterede, hvilket peger på et fokus på systemets organisatoriske og administrative potentiale snarere end dets direkte borgerrettede effekt.

5.5.3 Forklaring af samlet gevinstkompas

Dette gevinstkompas giver en samlet visuel fremstilling af forskelle og ligheder mellem lederes **forventede gevinster** og medarbejderes **oplevede værdi** ved implementeringen af *Columna Cura* i danske kommuner.



Hvordan kompasset er opbygget:

- **Datagrundlag:**

- **Medarbejderdelen** (grønne pile) er baseret på 375 besvarelser, hvor respondenter har vurderet, i hvor høj grad de oplever forskellige værdier og gevinster som realiserede i deres daglige arbejde.
- **Lederdelen** (orange pile) bygger på 72 besvarelser, hvor lederne har angivet, hvilke gevinster de forventede at realisere gennem systemimplementeringen.

- **Fælles gevinsttemaer:**

For at muliggøre sammenligning er forskellige spørgsmål fra begge spørgeskemaer grupperet i syv overordnede gevinstdimensioner:

- Dokumentation
- Effektivisering
- Overblik og navigation
- Borgerkontakt
- Samarbejde og kommunikation
- Mening i opgaver
- Trivsel

- **Visualisering:**

- Diagrammet er et polært (radar-)diagram, hvor hver retning repræsenterer én gevinstkategori.
- Pilenes længde viser gennemsnitlig vurdering på en 1–5-skala.
- Farverne markerer grupperne:
 - Grøn = Medarbejdernes oplevede værdi
 - Orange = Lederes forventede gevinster

Formål og fortolkning:

Kompasset gør det muligt at:

- **Identificere forskelle i prioritering og oplevelse.** Eksempelvis ses en stor forskel ved *Dokumentation* og *Effektivisering*, hvor lederne har høje forventninger, men medarbejdernes oplevelse er markant lavere.
- **Udpege områder med samsvar.** Fx ved *Borgerkontakt* eller *Trivsel* er forskellen mindre, hvilket kan indikere bedre alignment mellem strategi og praksis.
- **Skabe dialog om implementeringsmål og praksis.** Visualiseringen kan anvendes som ledelsesværktøj til refleksion over, hvorvidt implementeringsstrategien har været tydelig, realistisk og forankret i medarbejdernes oplevede hverdag.

Om metode og validering:

De syv overordnede kategorier er udviklet gennem tematisk gruppering af spørgeskemaspørgsmål på tværs af de to målgrupper. Dette muliggør visuel og kvantitativ sammenstilling på trods af forskellig spørgeramme. De anvendte gennemsnit er ikke vægtede, men repræsenterer et simpelt gennemsnit af relevante spørgsmål inden for hver kategori.

6.0 Diskussion

Undersøgelsen har afdækket markante forskelle i oplevelsen af Columna Curas implementering mellem ledere og frontlinjemedarbejdere. Overordnet set indikerer de kvantitative data, at ledere vurderer gevinsterne ved systemet højere end medarbejderne, særligt i forhold til effektivisering, overblik og understøttelse af arbejdet. Medarbejderne udviser derimod større skepsis og oplever i højere grad barrierer for systemets anvendelighed i praksis.

Det er dog vigtigt at nuancere billedet. Ledere vurderer ikke entydigt, at alle forventede gevinster er fuldt realiserede. Kun 17 % vurderer, at gevinster er realiseret i høj grad, mens halvdelen mener, det kun er sket i nogen grad. Der er altså tale om en vis forbeholdenhed, men denne er væsentligt mindre udtalt end blandt medarbejderne, hvor hele 47 % angiver, at deres oplevelse af Cura var ringere end forventet (spørgsmål 19). Kun 12 % oplever, at systemet har overgået deres forventninger. Det viser, at forskellen primært ligger i graden af skuffelse og forventningsbrist – og det er værd at bemærke, at medarbejdernes vurdering tager udgangspunkt i egne forventninger, som kan være præget af enten urealistisk optimisme, manglende information eller tidligere negative erfaringer. Deres vurdering siger derfor ikke nødvendigvis noget om systemets objektive værdi, men snarere om graden af forventningsindfrielse i en specifik brugskontekst.

De kvalitative data uddyber dette billede og peger på, at medarbejderne i højere grad er optagede af den daglige brug og borgerkontakt, hvor systemets funktionalitet ofte opleves som rigid og administrativt belastende. Ledernes fokus er i højere grad strategisk og rettet mod langsigtede gevinster, hvilket kan forklare den mere positive vurdering.

Forskellen i perspektiv afspejler sig også i opfattelsen af ledelseskommunikation og implementeringsprocessen. Medarbejderne oplever en vis grad af informationsunderskud og manglende dialog, hvorimod lederne vurderer, at der er kommunikeret tydeligt og rettidigt. Dette peger på et kommunikationsgab, som kan have betydning for engagement og systemaccept.

Disse fund bidrager til besvarelsen af problemformuleringen ved at pege på, at både rolle og organisatorisk position har betydning for, hvordan Columna Cura opleves, samt hvilke gevinster der tillægges værdi. Spørgsmålet om værdi fremstår således tæt forbundet med brugskonteksten og deltagernes arbejdsfunktioner, hvilket bør inddrages i forståelsen af både oplevet gevinst og systemaccept.

De identificerede forskelle mellem ledere og medarbejdere kan anskues som udtryk for forskellige rationaler og succeskriterier. Hvor ledere orienterer sig mod strategiske gevinster

såsom dokumentation, styring og overblik, er medarbejderne optaget af den umiddelbare oplevelse af arbejdsgange, tidspres og kontakt med borgerne.

Med afsæt i Zeithamls (1988) begreb om oplevet værdi som forholdet mellem opnået kvalitet og de omkostninger, brugeren forbinder med løsningen, fremstår forskellen logisk: For ledere opleves nytteværdien af Columna Cura som moderat positiv, da systemet muliggør styringsmæssige fordele. For medarbejderne er oplevelsen af værdi lavere, fordi den oplevede omkostning i form af tid, kompleksitet og begrænset fleksibilitet overstiger den oplevede nytte. Dette underbygges af, at næsten halvdelen oplever systemet som ringere end forventet.

Rytters (2022) model for gevinstrealisering understøtter dette perspektiv ved at fremhæve, at realisering af gevinster kræver organisatorisk forankring, brugermæssig accept og synlig ledelsesopbakning. I flere interviews og fritekstsvar peges der på, at manglende inddragelse og manglende oplevelse af reel gevinst svækker ejerskab og motivation.

Gevinstkompasset illustrerer forskellene visuelt og fremhæver især uoverensstemmelserne i, hvilke gevinster der vægtes højest. Hvor ledere fremhæver "forbedret styring" og "effektivisering", prioriterer medarbejderne "bedre overblik i borgerkontakt" og "øget faglighed" – men i lavere grad oplever disse gevinster realiseret. Dette peger på en skævhed i gevinstforventninger og realisering, som kan skabe spændinger i organisationens praksis.

Set i lyset af Zeithamls teori om oplevet værdi bliver forskellene i opfattelser mellem ledere og medarbejdere centrale. Den samme digitale løsning kan opleves som værdifuld eller belastende afhængig af, hvilke behov den opfylder, og hvilke kompromisser brugeren må acceptere. Zeithamls skelnen mellem funktionel værdi, emotionel værdi og social værdi kan her anvendes til at forstå, hvorfor medarbejderne i højere grad udtrykker frustration: Den funktionelle værdi vurderes lav, mens omkostningen – fx tidsforbrug og stress – vurderes høj.

Rytters gevinstrealiseringsmodel tydeliggør, at implementering ikke i sig selv skaber gevinster. Det kræver en aktiv og vedvarende ledelsesindsats, organisatorisk opbakning og tilpasning til praksis. De forskelle, som undersøgelserne afdækker, kan tolkes som tegn på utilstrækkelig inddragelse af brugerne i implementeringsforløbet og manglende organisatorisk læring. Især medarbejdernes kommentarer om "ensidig kommunikation" og "manglende forståelse for vores hverdag" indikerer, at strategisk ledelse og operationel virkelighed ikke er blevet tilstrækkeligt koblet.

Rytters forståelse af gevinstrealisering peger på, at forudsætningen for realisering ikke blot er teknisk implementering, men organisatorisk forankring og oplevet relevans hos brugerne. Når medarbejdere ikke oplever gevinster som meningsfulde eller praksisnære, kan det føre til lav motivation, modstand eller manglende engagement i systemets anvendelse. Dette understreger

vigtigheden af at skabe mening i relation til de faktiske arbejdsgange og behov i frontlinjen, hvis gevinster skal kunne realiseres i praksis.

Endelig peger Rytter på, at offentlige organisationer ofte er præget af mange samtidige styringslogikker og modsatrettede krav, hvilket kan påvirke implementeringens forløb og oplevelse. Når digitale systemer som Columna Cura skal tilpasses en kompleks praksis, hvor både dokumentation, faglighed og borgerkontakt spiller en rolle, øges risikoen for, at løsningen opleves som utilpasset. Det kan forklare, hvorfor samme system opfattes forskelligt af forskellige aktørgrupper afhængig af deres position og arbejdsopgaver.

Flere metodiske begrænsninger skal anerkendes. For det første er svarprocenten for ledere væsentligt lavere end for medarbejdere, hvilket svækker den kvantitative sammenligningskraft. Samtidig har undersøgelsen kun adgang til et begrænset antal interviews, hvilket begrænser dybden i den kvalitative analyse.

Fritekstsvar er brugt som supplement, men deres åbne karakter gør tolkningen sårbar for subjektiv bias. Den kvalitative tilgang er inspireret af en fortolkende tradition, men da deltagerne ikke er systematisk udvalgt, kan det ikke udelukkes, at visse synspunkter er under- eller overrepræsenterede.

Endvidere er spørgeskemaerne selvudviklede, hvilket øger relevansen for casen, men stiller krav til validitet. Flere spørgsmål måler holdninger frem for adfærd, hvilket betyder, at resultaterne i højere grad afspejler perceptioner end faktiske ændringer.

Trods disse forbehold vurderes fundene at være tilstrækkeligt konsistente og empirisk underbyggede til at kunne belyse problemformuleringen på et validt grundlag.

Samlet set viser diskussionen, at oplevelsen af Columna Cura ikke er ensartet på tværs af organisatoriske niveauer. Ledere og medarbejdere tillægger systemet forskellig værdi, hvilket både kan spores i deres forventninger, oplevede gevinster og vurdering af implementeringsforløbet. Forskellene synes forankret i deltagernes funktion og kontekst og bør forstås i lyset af både organisatoriske forudsætninger og individuelle perspektiver. Disse indsigter danner grundlag for den afsluttende konklusion.

7.0 Konklusion og perspektivering

Dette afsluttende kapitel sammenfatter undersøgelsens vigtigste resultater og perspektiverer dem i forhold til anvendt teori og praksisnær it-ledelse. Fokus er rettet mod de forskellige opfattelser af værdi, der former vurderingen af gevinster og implementeringens succes blandt henholdsvis ledere og frontlinjemedarbejdere.

7.1 Konklusion

Undersøgelsen har haft til formål at besvare følgende problemformulering: Hvordan adskiller lederes og medarbejderes opfattelser af værdi sig ved implementeringen af Columna Cura i danske kommuner, og hvilken betydning har disse potentielle forskelle for deres vurdering af, om gevinsterne ved systemet realiseres i praksis?

For at besvare dette er tre centrale underspørgsmål blevet belyst i analysen:

1. Hvordan adskiller lederes og medarbejderes opfattelser af værdi og gevinster sig i forbindelse med Columna Cura?

Resultaterne viser, at ledere og medarbejdere i høj grad har forskellige forståelser af, hvad der udgør en gevinst. Ledere vægter organisatoriske og dokumentationsmæssige forbedringer, mens medarbejdere primært fokuserer på lettelser i det daglige arbejde, fx tidsbesparelse og øget overblik. Gevinstkompasset tydeliggør, hvordan disse forskelle manifesterer sig i både overlappende og modsatrettede prioriteringer, hvilket afspejler gruppens respektive roller og succeskriterier.

2. Hvordan vurderer de to grupper implementeringens succes og realiserede gevinster?

Implementeringen vurderes positivt af mange ledere, når den lever op til overordnede målsætninger om kvalitetssikring, dokumentation og tværgående koordinering. Medarbejderne vurderer derimod succesen på baggrund af om systemet forbedrer deres arbejdsvilkår og frigør tid. Hvor ledernes tilgang ofte er knyttet til projektsucces og implementeringsplaner, afhænger medarbejdernes vurdering i højere grad af den konkrete anvendelighed i hverdagen. Dette illustrerer betydningen af at skelne mellem formel og oplevet gevinstrealisering.

3. Hvilken rolle spiller oplevet værdi for kommunikation og forventningsafstemning mellem ledelse og medarbejdere?

Zeithamls (1988) skelnen mellem ekstrinsisk og intrinsisk værdi bidrager til at forstå, hvordan forskelle i værdiforventninger påvirker kommunikationen. For medarbejdere skabes oplevet værdi gennem funktionelle og meningsfulde forbedringer i arbejdsgangen (ekstrinsisk) samt

oplevet autonomi og faglig stolthed (intrinsisk). Ledelsen fokuserer i højere grad på systemets bidrag til overordnede mål. Manglende forventningsafstemning kan dermed føre til skuffelse, selv hvor implementeringen er formelt succesfuld. Dette understreger vigtigheden af tidlig og vedvarende kommunikation, der kobler strategiske mål med medarbejdernes praksisnære behov.

Samlet set viser undersøgelsen, at oplevet værdi udgør en central forklaringsramme for de forskelle, der optræder mellem ledere og medarbejdere. Hvor ledere anlægger et strategisk og overordnet gevinstperspektiv, vægter frontlinjemedarbejdere nærværende og praksisnære forbedringer. Denne uoverensstemmelse i værdiforståelse skaber udfordringer for gevinstrealisering, hvis den ikke imødegås aktivt gennem kommunikation og forventningsafstemning.

7.2 Perspektivering

De identificerede forskelle i perspektiver mellem ledere og medarbejdere bør ses i lyset af Rytters (2022) model for gevinstrealisering, der betoner betydningen af organisatorisk alignment og ledelsesmæssig opfølgning. Manglende afstemning mellem strategiske gevinster og frontlinjens praksis kan underminere implementeringens samlede effekt.

Samtidig viser analysen, med afsæt i Zeithamls (1988) begreb om oplevet værdi, at brugernes subjektive opfattelse af IT-systemets nytte i høj grad er afhængig af kontekstuelle forhold og personlige erfaringer. Det betyder, at systemets succes ikke alene afhænger af teknisk funktionalitet, men også af hvordan det integreres i hverdagens arbejdsgange og opleves som meningsfuldt.

For it-ledelse i kommunal kontekst betyder dette, at implementering af digitale omsorgssystemer som Columna Cura bør understøttes af differentieret ledelseskommunikation, kontinuerlig forventningsafstemning og en åben feedbackkultur. Gevinstrealisering bør ikke alene måles på projektets afslutning, men også på den oplevede værdi hos de medarbejdere, der anvender systemet i praksis.

Afslutningsvis peger undersøgelsen på behovet for fremtidige studier, der i højere grad inddrager frontlinjeperspektivet i evalueringen af digitale velfærdsteknologier. Et sådant fokus kan styrke den praksisnære implementering og bidrage til mere nuanceret viden om, hvordan organisatoriske forandringer forankres i komplekse offentlige kontekster.

8.0 Litteraturoversigt

Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing interviews* (2. udg.). SAGE Publications.

de Vaus, D. (2001). *Research Design in Social Research*. SAGE Publications.

digitaliseringskataloget.dk. (2025). *Digitaliseringskataloget - din adgang til den fælleskommunale infrastruktur*. <https://digitaliseringskataloget.dk/>

Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori Perspektiver På Organisationer Og Samfund* (1st ed.). Hans Reitzels Forlag.

KL. (2025). *Roller og ansvar i digitaliserings-projekter Business case for digitaliserings-projekter Gevinst-realiserings-planen Arbejdet med gevinsttraeeer og forandrings-teori Gevinstrealisering & Metodevejledning Arbejdsgange og forretnings-processer Mål og opfølgning Tidsmåling*. www.kl.dk

Kommunale Erfaringer. (2025). *Bedre implementering af ny teknologi*.

kommunalsundhed.dk. (2025). *Kommuner skal manuelt indtaste data om 18.000 borgere i nyt it-system - Kommunal Sundhed*. <https://kommunalsundhed.dk/kommuner-skal-manuelt-indtaste-oplysninger-om-18-000-borgere-i-nyt-it-system/>

Lassen, A. M. (2017). Velfærdsteknologi i et medarbejderperspektiv - Et kvalitativt studie af kommunale medarbejderes erfaringer med velfærdsteknologi. *Tidsskrift for Omsorgsforskning*, 3(2), 106–117. <https://doi.org/10.18261/ISSN.2387-5984-2017-02-08>

Regeringen. (2025). *Danmarks digitaliserings strategi Sammen om den digitale udvikling*.

Rytter, R. (2022). *Benefits realisation*. John Wiley & Sons.

Systematic. (2025). *Systematic Columna Cura*. Columna.
<https://systematic.com/dk/brancher/healthcare/kommune/columna-cura/>

VIVE. (2025). *Kommuner i digital forandring - vive.dk*.
<https://www.vive.dk/da/udgivelser/kommuner-i-digital-forandring-ozoe09nv/>

Zeithaml, V. A. (1988). *Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence*. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.

Bilag

Bilag A – Interviewguide til ledere

Formål: At indsamle kvalitative perspektiver på strategisk implementering, forventede og realiserede gevinster samt ledelseskommunikation i forbindelse med Columna Cura.

Interviewtemaer og spørgsmål:

1. Forventninger og strategisk sigte

- Hvilke gevinster havde I forventet at opnå med Columna Cura?
- Hvordan blev disse gevinster formuleret og kommunikeret internt?

2. Realiserede gevinster og vurdering af implementering

- Hvilke gevinster er efter din vurdering blevet realiseret?
- Er der gevinster, som er udeblevet – og hvorfor?

3. Ledelsesrolle og kommunikation

- Hvordan blev medarbejderne inddraget i processen?
- Hvordan vurderer du ledelsens rolle i implementeringen?

4. Oplevet værdi og organisatorisk forankring

- Hvordan oplever du, at Cura har påvirket organisationens arbejde?
- Hvilken værdi ser du i systemet i dag?

Bilag B – Interviewguide til medarbejdere

Formål: At indsamle medarbejderes oplevelser af Columna Cura i hverdagen, herunder oplevet værdi, støtte fra ledelsen og konkrete konsekvenser for arbejdet.

Interviewtemaer og spørgsmål:

1. Første indtryk og forventninger

- Hvad var din første reaktion, da du hørte, at I skulle bruge Columna Cura?
- Havde du nogen særlige forventninger til systemet?

2. Erfaring med daglig brug

- Hvordan fungerer Cura i din hverdag?
- Hvilke fordele og ulemper oplever du?

3. Støtte og kommunikation

- Hvordan oplevede du dialogen med ledelsen under implementeringen?
- Følte du dig godt klædt på til at bruge systemet?

4. Egen tilpasning og oplevet værdi

- Har du selv fundet måder at få systemet til at fungere bedre?
- Hvad betyder det for dig, at et digitalt system “skaber værdi”?

Bilag C – Spørgeskema til ledere

Dette spørgeskema indgår i et specialeprojekt om implementeringen af Columna Cura i danske kommuner. Formålet er at undersøge, hvordan ledere oplever processen, herunder forventninger, gevinster, kommunikation og medarbejderreaktioner. Besvarelsen er anonym og tager ca. 5-7 minutter.

1) I hvor høj grad var ledelsen i din kommune involveret i planlægningen af implementeringen af Columna Cura?

- (2) ☐ Slet ikke
- (3) ☐ I mindre grad
- (4) ☐ I nogen grad
- (5) ☐ I høj grad
- (6) ☐ I meget høj grad

2) I hvor høj grad blev visionen bag Columna Cura (formål, gevinster, tidshorisont) kommunikeret tydeligt til medarbejderne?

- (1) ☐ Slet ikke
- (2) ☐ I mindre grad
- (3) ☐ I nogen grad
- (4) ☐ I høj grad
- (5) ☐ I meget høj grad

3) Hvordan blev medarbejderne inddraget før og under implementeringen?

4) Hvilke gevinster forventede I at opnå med Columna Cura? (Flere kan vælges)

- (3) ☐ Effektivisering af arbejdsgange
- (4) ☐ Bedre datakvalitet og dokumentation
- (5) ☐ Øget medarbejdertrivsel
- (6) ☐ Bedre borgerkommunikation

- (7) ☐ Øget ledelsesinformation
- (8) ☐ Overholdelse af compliance standarder (fx. FSIII)
- (9) ☐ Andet

5) Hvilke gevinster er – efter din vurdering – blevet realiseret i praksis, og hvilke er udeblevet?

6) I hvor høj grad er de forventede gevinster blevet realiseret indtil videre?

- (1) ☐ Slet ikke
- (2) ☐ I mindre grad
- (3) ☐ I nogen grad
- (4) ☐ I høj grad
- (5) ☐ I meget høj grad

7) Hvordan vurderer du dialogen mellem ledelse og medarbejdere under implementeringen?

- (2) ☐ Utilstrækkelig
- (3) ☐ Nogenlunde
- (4) ☐ God
- (5) ☐ Meget god
- (6) ☐ Fremragende

8) Oplevede du modstand mod implementeringen blandt medarbejdere?

- (1) ☐ Ja, i høj grad
- (2) ☐ Ja, i nogen grad
- (3) ☐ Nej, kun i mindre grad
- (4) ☐ Nej, slet ikke

8a) Hvis ja – hvordan kom modstanden til udtryk, og hvordan blev den håndteret?

9) I hvilken grad oplever du, at implementeringen er foregået på en retfærdig måde i forhold til medarbejderne (fx mht. inddragelse, støtte og tid)?

- (1) ☐ Slet ikke
- (2) ☐ I mindre grad
- (3) ☐ I nogen grad
- (4) ☐ I høj grad
- (5) ☐ I meget høj grad

10) Hvordan har I konkret håndteret bekymringer eller kritik fra medarbejdere undervejs?

11) Hvad ville du gøre anderledes, hvis du skulle implementere et lignende system i dag?

12) Har du øvrige kommentarer eller anbefalinger til andre kommuner, der skal implementere Columna Cura?

13) Hvilken kommune arbejder du i (valgfrit!)?

14) Hvilket niveau af ledelse repræsenterer du?

- (1) ☐ Øverste kommunale ledelse (direktør, forvaltningschef e.l.)
- (2) ☐ Mellemleder (områdeleder, afdelingsleder)
- (3) ☐ Teamleder / daglig leder
- (4) ☐ Andet

15) Hvilket fagområde er du primært ansvarlig for i relation til Columna Cura?

- (1) ☐ IT i kommunen
- (2) ☐ Ældreområdet
- (3) ☐ Hjemmesygepleje
- (4) ☐ Handicapområdet
- (5) ☐ Rusmiddelområdet
- (6) ☐ Børn og unge
- (7) ☐ Tværgående (flere områder)

16) Hvor længe har du arbejdet i ledelsesfunktion i kommunen?

- (1) ☐ Under 1 år
- (2) ☐ 1–3 år
- (3) ☐ 4–7 år
- (4) ☐ 8–15 år
- (5) ☐ Over 15 år

17. Hvornår blev implementeringen af Columna Cura påbegyndt i din kommune?

18. Hvornår blev implementeringen vurderet som afsluttet eller hvornår forventes den afsluttet?

Bilag D – Spørgeskema til frontlinjemedarbejdere

Dette spørgeskema er en del af et specialeprojekt, der undersøger hvordan Columna Cura påvirker arbejdslivet for medarbejdere i den kommunale pleje, omsorg og sundhed.

Formålet er at få indblik i dine erfaringer med systemet – både i forhold til det daglige arbejde, kontakten med borgerne og implementeringsprocessen.

Dine svar er anonyme, og du kan springe spørgsmål over, hvis du ønsker det. Det tager ca. 5–7 minutter at besvare.

1. Hvad er din alder?

- (1) ☐ Under 25 år
- (2) ☐ 25–34 år
- (3) ☐ 35–44 år
- (4) ☐ 45–54 år
- (5) ☐ 55–64 år
- (6) ☐ 65 år eller ældre
- (7) ☐ Ønsker ikke at oplyse

2. Hvad er dit køn?

- (1) ☐ Kvinde
- (2) ☐ Mand
- (3) ☐ Andet / ikke-binær
- (4) ☐ Ønsker ikke at oplyse

3. Hvad er din stillingsbetegnelse?

4. Hvor længe har du arbejdet i din nuværende stilling/funktion?

- (1) ☐ Under 1 år
- (2) ☐ 1–3 år
- (3) ☐ 4–7 år

- (4) ☐ 8–15 år
- (5) ☐ Over 15 år

5. Hvor længe har du arbejdet i denne funktion før Columna Cura blev indført?

- (1) ☐ Ikke ansat dengang
- (2) ☐ Under 1 år
- (3) ☐ 1–3 år
- (4) ☐ 4–7 år
- (5) ☐ Over 7 år
- (6) ☐ Ved ikke / husker ikke

6. Hvor længe har du arbejdet i denne funktion efter Cura blev taget i brug?

- (1) ☐ Under 1 år
- (2) ☐ 1–3 år
- (3) ☐ 4–7 år
- (4) ☐ Over 7 år
- (5) ☐ Ved ikke

7. Hvilken kommune arbejder du i? (valgfrit)

8. Hvor ofte bruger du Columna Cura i dit daglige arbejde?

- (1) ☐ Hver dag
- (2) ☐ Par gange om ugen
- (3) ☐ Sjældent

9. I hvor høj grad oplever du, at Columna Cura giver mening i forhold til dine arbejdsopgaver?

- (1) ☐ Slet ikke
- (2) ☐ I mindre grad
- (3) ☐ I nogen grad
- (4) ☐ I høj grad

(5) ☐ I meget høj grad

10. Hvor let eller svært synes du, det er at bruge Columna Cura?

(1) ☐ Meget svært

(2) ☐ Svært

(3) ☐ Hverken let eller svært

(4) ☐ Let

(5) ☐ Meget let

11. Har du oplevet, at systemet hjælper dig med at få overblik i hverdagen?

(1) ☐ Slet ikke

(2) ☐ I mindre grad

(3) ☐ I nogen grad

(4) ☐ I høj grad

(5) ☐ I meget høj grad

12. Hvordan oplever du, at Columna Cura påvirker din kontakt med borgerne?

(1) ☐ Den gør det sværere

(2) ☐ Den gør ingen forskel

(3) ☐ Den gør det nemmere

(4) ☐ Ved ikke

13. Fik du nok støtte og oplæring, da Cura blev indført?

(1) ☐ Slet ikke

(2) ☐ I mindre grad

(3) ☐ I nogen grad

(4) ☐ I høj grad

(5) ☐ I meget høj grad

14. Hvad var din første reaktion, da du hørte, at I skulle bruge Columna Cura?

(1) ☐ Jeg var positiv

- (2) ☐ Jeg var skeptisk
- (3) ☐ Jeg var ligeglad
- (4) ☐ Jeg var negativ
- (5) ☐ Jeg kendte det ikke på forhånd

15. Hvordan var dialogen med ledelsen omkring Cura i starten?

- (1) ☐ Der var ingen dialog
- (2) ☐ Der var lidt information
- (3) ☐ Vi blev informeret og inddraget
- (4) ☐ Vi blev tæt inddraget og hørt
- (5) ☐ Ved ikke

16. Hvordan oplever du opbakningen fra dine kolleger i brugen af Cura?

- (1) ☐ Der er mest modstand
- (2) ☐ Der er delt mening
- (3) ☐ Der er bred opbakning
- (4) ☐ Ved ikke

17. Oplevede du, at medarbejderne blev taget med på råd i processen?

- (1) ☐ Slet ikke
- (2) ☐ I mindre grad
- (3) ☐ I nogen grad
- (4) ☐ I høj grad
- (5) ☐ I meget høj grad

18. Hvad forventede du, at Columna Cura ville betyde for dit arbejde, da det blev præsenteret?
(Flere svar mulige)

- (2) ☐ Det ville gøre dokumentationen nemmere
- (3) ☐ Det ville spare tid
- (4) ☐ Det ville give bedre overblik
- (5) ☐ Det ville forbedre samarbejdet

- (6) ☐ Jeg forventede ikke nogen ændring
- (7) ☐ Jeg vidste ikke, hvad jeg skulle forvente

Andet:

19. Hvordan stemmer dine erfaringer med Cura overens med de forventninger, du havde?

- (1) ☐ Det er blevet bedre end forventet
- (2) ☐ Det lever op til mine forventninger
- (3) ☐ Det er lidt ringere end forventet
- (4) ☐ Det er meget ringere end forventet
- (5) ☐ Jeg havde ingen klare forventninger

20. Hvilke fordele har du selv oplevet ved Cura – hvis nogen?

21. Har der været ulemper eller problemer ved Cura i din hverdag?

22. Følte du dig behandlet fair i forbindelse med ændringerne omkring Cura?

- (1) ☐ Ja

- (2) ☐ Nej
- (3) ☐ Ved ikke

23. Har du oplevet, at nogle medarbejdere er blevet uretfærdigt belastet af implementeringen?

- (1) ☐ Ja
- (2) ☐ Nej
- (3) ☐ Ved ikke

Hvis ja – hvordan?

24. Har du fundet dine egne måder at få Cura til at fungere i hverdagen?

- (1) ☐ Ja
- (2) ☐ Nej
- (3) ☐ Ved ikke

Hvis ja – hvordan?

25. Hvis du frit kunne ændre én ting ved Cura, hvad skulle det så være?

26. Er der noget, du mener ledelsen burde have gjort anderledes?

Tak fordi du har taget dig tid til at besvare spørgeskemaet.

Dine erfaringer er værdifulde og vil indgå i et speciale om implementering af Columna Cura i danske kommuner.

Bilag E – Interview noter (1)

Interviewperson: Afdelingsleder i Social- og Sundhedsforvaltningen, Nordjysk kommune.
("Morten")

Forventninger og Strategisk Sigte

- **Forventede gevinster med Cura Columna:**
 - Primært en forventning om **effektivisering** af sagsbehandling og journalisering, især på ældreområdet og handicapområdet.
 - Bedre datakvalitet og derved grundlag for **mere informeret ledelsesbeslutning**.
 - Forenkling af arbejdsgange for medarbejdere, hvilket skulle frigive tid til borgerkontakt.
 - Øget **transparens og sporbarhed** i sagsgange for både borgere og sagsbehandlere.
 - Forbedret **koordinering** mellem faggrupper.
 - **Formulering og kommunikation af gevinster internt:**
 - Gevinsterne blev formuleret i en **projektplan** og præsenteret på ledelsesmøder og informationsmøder for medarbejdere.
 - Fokus var på "tidsbesparelse" og "bedre overblik". Der blev dog erkendt, at **kvantificering af gevinsterne var udfordrende** i starten.
 - Der blev oprettet en intern kommunikationskanal (f.eks. Intranet) med FAQ og vejledninger.
-

Realiserede Gevinster og Vurdering af Implementering

- **Realiserede gevinster:**
 - **Forbedret dataadgang og overblik** er tydelig. Det er nu nemmere at trække specifikke oplysninger om borgere og ydelser.
 - Visse arbejdsgange er blevet **mere strømlinede**.
 - En vis grad af **ensretning af praksis** er opnået, da systemet tvinger en fælles struktur.
 - *Opfølgende spørgsmål:* Kan du give et konkret eksempel på en arbejdsgang, der er blevet mere strømlinet, og hvordan det har påvirket jeres dagligdag?
- **Udeblevne gevinster og årsager:**

- Den forventede **markante tidsbesparelse** er ikke fuldt ud realiseret. Det har krævet en stor omstillingsperiode, og nogle arbejdsgange er blevet mere komplekse.
 - **Fuldt potentiale for koordinering** er ikke nået endnu. Kræver mere træning og et kulturelt skifte.
 - Årsager: **Modstand mod forandring** hos nogle medarbejdere, manglende tid til grundig træning og opfølgning i en travl hverdag, samt en undervurdering af kompleksiteten ved at implementere et så omfattende system. Systemet har også haft **børnesygdomme** (f.eks. langsomme svartider i starten), hvilket har frustreret medarbejderne.
-

Ledelsesrolle og Kommunikation

- **Medarbejderinddragelse:**
 - Der blev nedsat **superbrugergrupper** fra forskellige fagområder, som bidrog med input til tilpasning og test.
 - Afholdelse af løbende **informationsmøder og workshops**.
 - Der blev dog anerkendt, at den **praktiske inddragelse i hverdagen** kunne have været bedre, da hverdagen hurtigt overtog efter de indledende faser.
 - **Vurdering af ledelsens rolle:**
 - Ledelsen har været **engageret og synlig** i processen, særligt i starten. Der er blevet afsat ressourcer til træning og implementeringsteam.
 - Har forsøgt at **kommunikere vigtigheden** af systemet gentagne gange.
 - Der har dog været en udfordring med at opretholde det samme **fokus og drive** gennem hele den lange implementeringsperiode, især når "hverdagen" begyndte at fylde igen.
 - *Opfølgende spørgsmål:* Hvis du skulle gøre det om, hvad ville ledelsen så have gjort anderledes i forhold til den løbende kommunikation og motivation af medarbejderne?
-

Oplevet Værdi og Organisatorisk Forankring

- **Påvirkning af organisationens arbejde:**
 - Cura har medført en mere **digitaliseret arbejdsgang**, hvilket på sigt forventes at være en fordel.
 - Har tvunget en **kritisk gennemgang af arbejdsgange** og procedurer.
 - Initialt har det øget den **administrative byrde** for nogle medarbejdere, men på sigt forventes dette at vende.
- **Værdi i systemet i dag:**

- Ser stor værdi i **samlede borgerjournaler** og muligheden for at få et **helhedsbillede** af den enkelte borger på tværs af forvaltningen.
- Grundlag for **bedre datadrevet ledelse** på sigt.
- Potentiel værdi i **standardisering og kvalitetssikring** af ydelser.
- Systemet ses som en **nødvendig infrastrukturinvestering** for fremtiden, selvom den fulde værdi stadig skal høstes.

Bilag E – Interview noter (2)

Interviewperson: Socialpædagog ("Thomas"), bosted, Sønderjysk kommune.

Første indtryk og forventninger

- **Første reaktion på Cura Columna:**
 - **Skeptisk og bekymret.** Thomas havde hørt om andre digitale systemer, der blev implementeret, og som endte med at skabe mere besvær end gavn. Han frygtede, at det ville fjerne fokus fra borgeren og øge den administrative byrde.
 - En følelse af, at "endnu et IT-system" blev presset ned over hovedet på dem uden reel forståelse for deres daglige arbejde.
 - **Særlige forventninger til systemet:**
 - Havde en svag forhåbning om, at det kunne gøre det **nemmere at dele information** med kolleger og ledelse.
 - Håbede på, at det ville frigive tid til den **pædagogiske kerneopgave**. Disse forventninger blev dog hurtigt nedtonet.
-

Erfaring med daglig brug

- **Hvordan fungerer Cura i hverdagen?**
 - **Ikke godt.** Thomas beskriver det som "kluntet" og "langsomt." Det tager lang tid at registrere selv simple ting, og systemet føles ikke intuitivt for en socialpædagog.
 - Der er mange faste felter og kategorier, der ikke passer til den komplekse og nuancerede pædagogiske praksis. Det føles som om, systemet er **designet til administration, ikke til pædagogik**.
 - Har ofte brug for at **supplere med egne notater** uden for systemet for at fange de vigtige detaljer og nuancer i arbejdet med borgerne.
- **Fordele og ulemper:**
 - **Fordele:** **"Meget få."** Måske en vis fordel ved at have *nogle* oplysninger samlet ét sted, men det opvejer ikke ulemperne.
 - **Ulemper:**
 - **Øget administrativ byrde:** Den tid, der skulle spares, bliver i stedet brugt på at "fodre" systemet med oplysninger, der ofte ikke giver mening i en pædagogisk kontekst.
 - **Frustration og demotivation:** Oplever systemet som en barriere for at udføre sit arbejde effektivt.

- **Mangel på fleksibilitet:** Systemet tvinger en fast struktur ned over et dynamisk og individuelt tilrettelagt arbejde.
 - **Tidskrævende fejlfinding:** Når der opstår fejl, er det svært at finde ud af, hvad der er galt, og det tager lang tid at rette op på.
-

Støtte og kommunikation

- **Dialog med ledelsen under implementeringen:**
 - Oplevede dialogen som **ensidig**. Information blev sendt ud, og der var informationsmøder, men der var ikke meget plads til at komme med reel feedback fra praksis.
 - Følte, at ledelsen havde en **top-down tilgang** og ikke forstod de praktiske udfordringer, systemet ville medføre i hverdagen. Der var fokus på "besparelser" og "effektivisering" fra ledelsens side, men ikke på den pædagogiske værdi.
 - **Følte du dig godt klædt på til at bruge systemet?**
 - Nej. Oplæringen var for generel og tog ikke højde for de specifikke arbejdsgange inden for specialpædagogik.
 - "Man lærte at klikke, men ikke at tænke i systemet." De praktiske problemstillinger, der opstod i hverdagen, var der ingen forberedelse på.
-

Egen tilpasning og oplevet værdi

- **Fundet måder at få systemet til at fungere bedre?**
 - Thomas har udviklet sine egne "omveje" og rutiner for at minimere tiden i Cura. Dette inkluderer brug af egne notater, huskelister og skabeloner uden for systemet.
 - Han og kollegerne har uformelt delt tips og tricks for at "overleve" med systemet, men det er ikke en optimal løsning.
 - **Hvad betyder det for dig, at et digitalt system "skaber værdi"?**
 - For Thomas betyder "værdi" i et digitalt system, at det **støtter den faglige kerneopgave**, gør arbejdet lettere og frigiver tid til borgerkontakt.
 - Det skal være **intuitivt og fleksibelt**, så det kan tilpasses de individuelle behov og situationer, man møder som socialpædagog.
 - Cura Columna **skaber ikke værdi** for Thomas; tværtimod oplever han, at det er en hindring for at skabe den pædagogiske værdi for borgerne.
-

Bilag E – Interview noter (3)

Interviewperson: Hjemmesygeplejerske "Anna", kommune i Storkøbenhavn.

Første indtryk og forventninger

- **Første reaktion på Cura Columna:**
 - **Blandet.** Anna havde hørt, at det skulle gøre dokumentationen lettere og mere ensartet, hvilket lød positivt. Dog var hun også skeptisk, da tidligere systemer ofte havde været mere besværlige end lovet.
 - Der var en forventning om, at det ville kræve en stor omstilling, men håbet var, at det på sigt ville lette arbejdet.
 - **Særlige forventninger til systemet:**
 - Håbede på en **bedre og hurtigere adgang til borgerinformation** – især medicinlister og plejeplaner.
 - Forventede, at det ville **minimere dobbeltarbejde** og sikre, at alle kolleger havde adgang til de nyeste oplysninger om borgeren.
 - Ønskede, at det ville **frigive tid** til den direkte borgerkontakt, da dokumentation ofte tog meget tid.
-

Erfaring med daglig brug

- **Hvordan fungerer Cura i hverdagen?**
 - **Udfordrende og tidskrævende.** Anna oplever, at systemet er **langsomt** og ofte "fryser".
 - Registrering af observationer og udført pleje er blevet mere rigtigt. Der er mange klik for at komme til de relevante felter, og det føles ikke altid som om, systemet er designet til den mobile hjemmesygeplejerskes behov.
 - Det tager **længere tid at dokumentere** nu end tidligere, hvilket skaber et tidspres i en ellers travl hverdag.
- **Fordele og ulemper:**
 - **Fordele:**
 - **Bedre overblik over medicin:** Det er nemmere at tjekke medicinlister og se, hvad borgeren får.
 - **Ensartet dokumentation:** Alle dokumenterer på samme måde, hvilket kan være en fordel for overblikket.
 - **Adgang til information på farten:** I princippet er det godt at have adgang til borgerdata via en tablet.

- **Ulemper:**
 - **Tidskrævende og ineffektivt:** Den forventede tidsbesparelse er udeblevet; det modsatte er tilfældet.
 - **Tekniske problemer:** Dårlig forbindelse, systemnedbrud og langsomme svartider er frustrerende.
 - **Mangel på fleksibilitet:** Systemet er for stift og tager ikke højde for de uforudsete situationer og nuancer, der opstår i hjemmesygeplejen.
 - **Fjernelse fra borgerkontakt:** Den øgede tid med dokumentation betyder mindre tid til at være til stede hos borgeren.
-

Støtte og kommunikation

- **Dialog med ledelsen under implementeringen:**
 - Oplevede, at ledelsen var **engageret i starten**, men at den praktiske forståelse for hverdagen ude hos borgerne manglede.
 - Der var informationsmøder, men det føltes som om, at **bekymringer fra frontlinjen ikke altid blev taget alvorligt** eller fulgt op på.
 - Følte sig ikke altid hørt, når der blev påpeget specifikke udfordringer med systemet i praksis.
 - **Følte du dig godt klædt på til at bruge systemet?**
 - **Delvist.** Der var en grundlæggende oplæring, men den var meget generel og fokuserede på de "perfekte" scenarier.
 - **Manglede praktisk træning** i at håndtere de typiske udfordringer, der opstår i en travl hjemmesygeplejehverdag (f.eks. ved dårlig forbindelse, uforudsete situationer, eller når systemet ikke passede til den specifikke situation).
 - Har følt sig nødsaget til at lære meget "on the job" og ved at spørge kolleger.
-

Egen tilpasning og oplevet værdi

- **Fundet måder at få systemet til at fungere bedre?**
 - Anna har udviklet egne strategier, f.eks. ved at **forberede sig grundigt inden besøg** og skrive korte notater ned på papir, som hun så indtaster i systemet senere, når hun har en stabil forbindelse.
 - Har lært at **prioritere, hvad der absolut skal indtastes** i systemet, og hvad der kan vente, eller hvad der måske slet ikke passer ind i de faste felter.
 - Der er en uformel vidensdeling blandt kolleger om "workarounds" og tips til at navigere i systemet.
- **Hvad betyder det for dig, at et digitalt system "skaber værdi"?**

- For Anna betyder "værdi" i et digitalt system, at det **understøtter den kliniske praksis** og gør det lettere at yde god sygepleje.
 - Det skal være **effektivt, brugervenligt og pålideligt**, så hun kan fokusere på borgeren frem for systemet.
 - Det skal **frigive tid** til kerneopgaven og ikke skabe mere administrativt arbejde.
 - Anna oplever, at Cura Columna i sin nuværende form **ikke skaber værdi** for hende som hjemmesygeplejerske; tværtimod oplever hun det som en byrde, der tager tid og fokus fra hendes vigtigste opgave.
-

Bilag E – Interview noter (4)

Interviewperson: "Irene" - Social- og sundhedsassistent, Hjemmeplejen i Nordjysk kommune

Første indtryk og forventninger

- **Første reaktion på Cura Columna:**
 - Irene var **spændt og nysgerrig**. Hun havde hørt om digitale løsninger i andre kommuner og havde en forventning om, at det kunne gøre hverdagen nemmere, hvis det blev implementeret ordentligt.
 - Hun tænkte, at det var på tide, at hjemmeplejen kom med på den digitale bølge for at **optimere arbejdsgange**.
 - **Særlige forventninger til systemet:**
 - Håbede på at få **et bedre overblik over borgerne** og deres individuelle behov, plejeplaner og medicinering, direkte på farten.
 - Forventede, at det ville **lette dokumentationsarbejdet** og reducere mængden af papir, der skulle medbringes.
 - Troede på, at det ville forbedre **kommunikationen med kolleger og sygeplejersker**, da alle ville have adgang til de samme oplysninger i realtid.
-

Erfaring med daglig brug

- **Hvordan fungerer Cura i hverdagen?**
 - Irene oplever, at Cura fungerer **rigtig godt i det store hele**. Det har krævet tilvænning, men hun føler sig nu tryk ved at bruge det.
 - Det er blevet **nemmere at overskue dagens rute** og de enkelte borgers plejeplaner, da alt er samlet ét sted på tabletten.
 - Dokumentation tager nu **mindre tid** end tidligere, da hun kan registrere direkte hos borgeren, uden at skulle vente med at komme tilbage til basen.
- **Fordele og ulemper:**
 - **Fordele:**
 - **Nem adgang til borgerdata:** Alt fra medicin til særlige hensyn er lige ved hånden, hvilket giver en tryghed og sikrer højere kvalitet i plejen.
 - **Tidsbesparelse:** Selvom der var en indlæringskurve, sparer hun nu tid på dokumentation og administrativt arbejde.
 - **Forbedret kommunikation:** Det er lettere at se, hvad kolleger har dokumenteret, og sygeplejerskerne har hurtigere adgang til observationer.

- **Øget patientsikkerhed:** Bedre overblik over medicin og allergier minimerer risikoen for fejl.
 - **Mindre papirarbejde:** Hjemmeplejen er blevet mere papirløs.
 - **Ulemper:**
 - **Initial indlæringskurve:** Det tog tid at lære systemet ordentligt at kende.
 - **Afhængighed af netværk:** I nogle afsides områder kan netværksdækningen være en udfordring, hvilket gør systemet langsomt.
 - **Tekniske småfejl:** Indimellem er der småfejl eller nedbrud, men de bliver som regel hurtigt løst.
-

Støtte og kommunikation

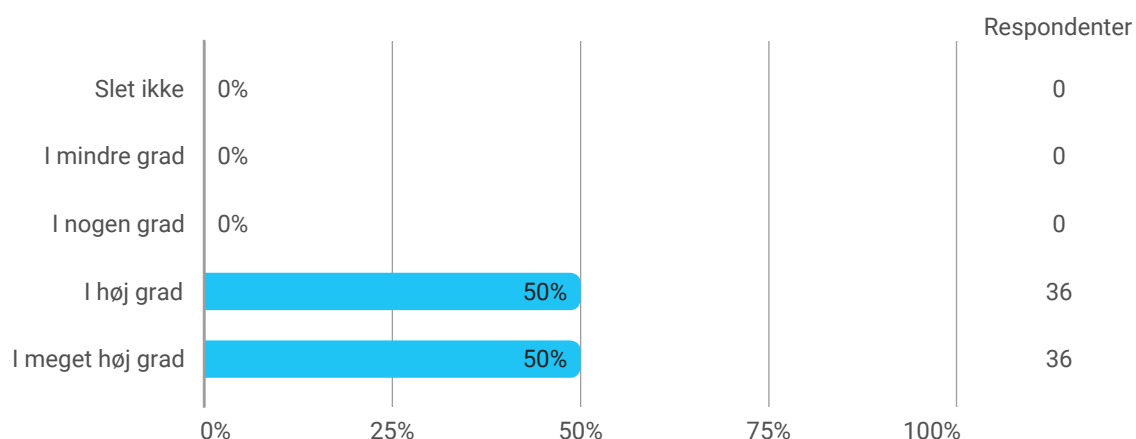
- **Dialog med ledelsen under implementeringen:**
 - Irene oplevede, at ledelsen var **meget tilgængelig og støttende** under implementeringen. Der var klare informationer og en god struktur for oplæringen.
 - Ledelsen var **åben for feedback** og forsøgte at løse de problemer, der opstod, hurtigt.
 - Hun følte, at der var en **forståelse for de udfordringer**, der opstod i starten.
 - **Følte du dig godt klædt på til at bruge systemet?**
 - **Ja, absolut.** Der var grundig oplæring og god opfølgning. De fik mulighed for at øve sig i et testmiljø, og der var altid en superbruger eller kollega at spørge til råds.
 - Fik løbende adgang til vejledninger og små videoer, som gjorde det nemmere at genopfriske viden.
-

Egen tilpasning og oplevet værdi

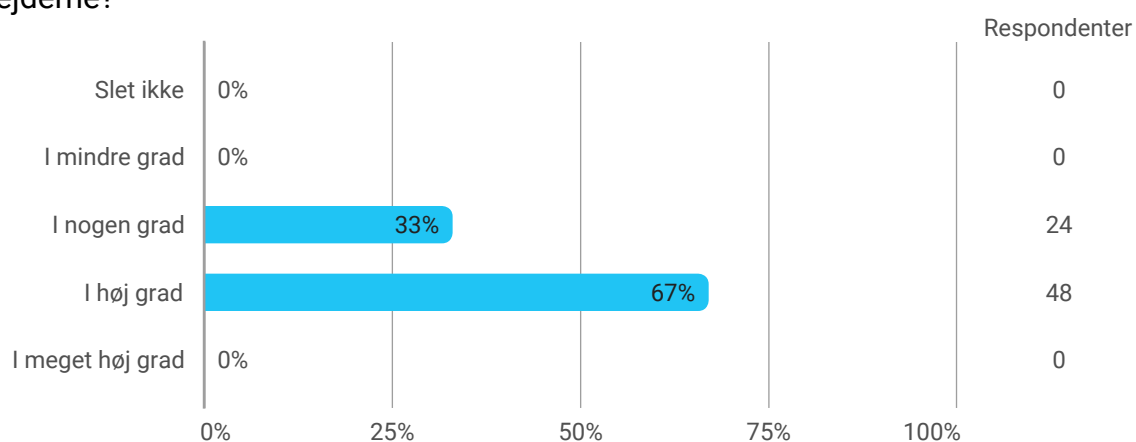
- **Fundet måder at få systemet til at fungere bedre?**
 - Irene har ikke behøvet at finde på mange **"omveje"**, da systemet i stort omfang passer til hendes arbejdsgange.
 - Hun og kollegerne deler løbende tips til, hvordan man kan **optimere brugen** af systemet.
- **Hvad betyder det for dig, at et digitalt system "skaber værdi"?**
 - For Irene betyder "værdi" i et digitalt system, at det **gør hendes arbejde lettere, mere effektivt og mere sikkert.**
 - Det handler om at kunne yde en **højere kvalitet af pleje** og samtidig have tid til den menneskelige kontakt med borgeren.

- Hun oplever, at Cura Columna **har skabt reel værdi** for hende i hendes daglige arbejde, fordi det har moderniseret arbejdsgangene og givet hende et bedre overblik og mere tid til borgerne.
-

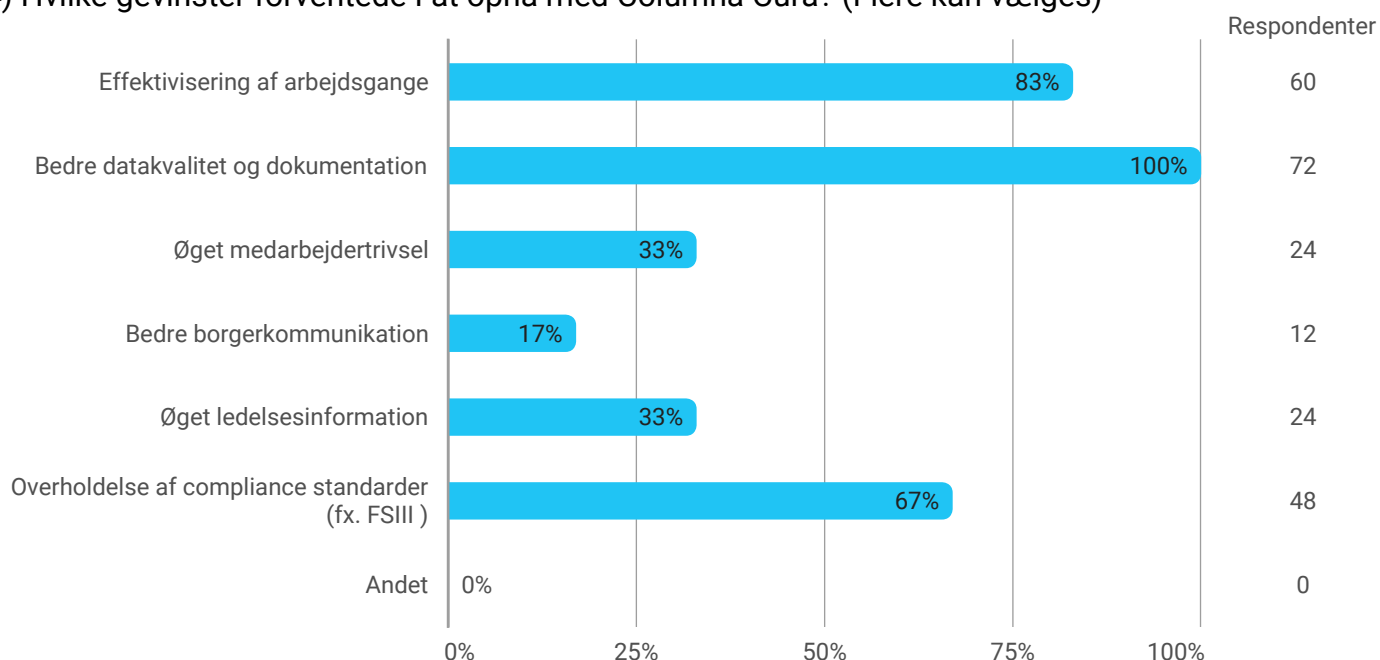
1) I hvor høj grad var ledelsen i din kommune involveret i planlægningen af implementeringen af Columna Cura?



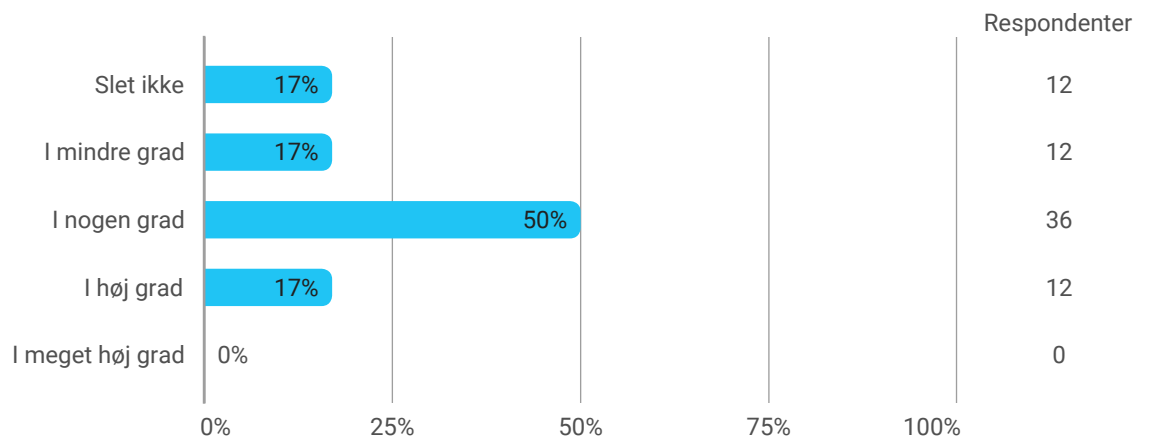
2) I hvor høj grad blev visionen bag Columna Cura (formål, gevinster, tidshorisont) kommunikeret tydeligt til medarbejderne?



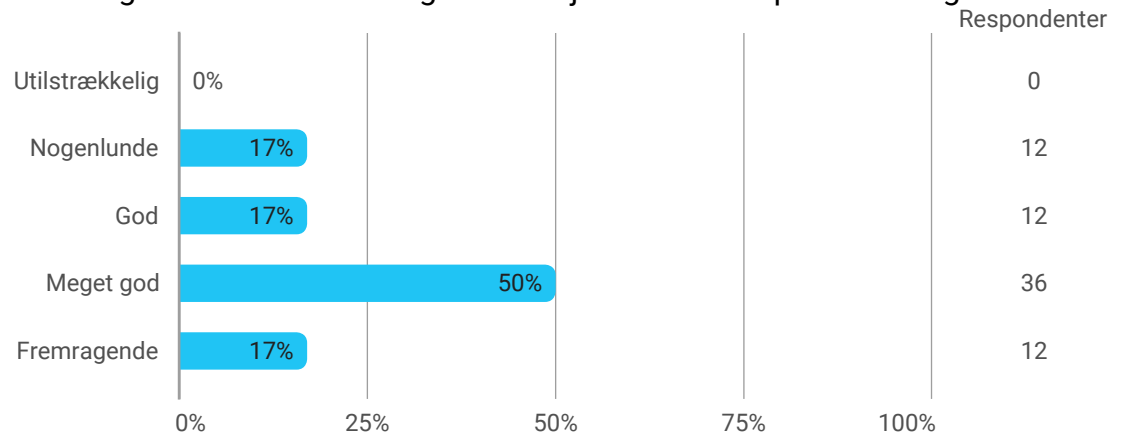
4) Hvilke gevinster forventede I at opnå med Columna Cura? (Flere kan vælges)



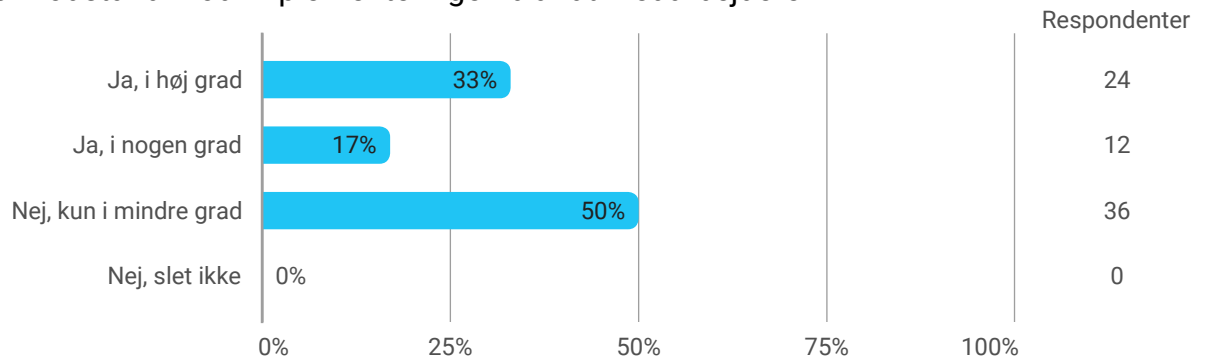
6) I hvor høj grad er de forventede gevinster blevet realiseret indtil videre?



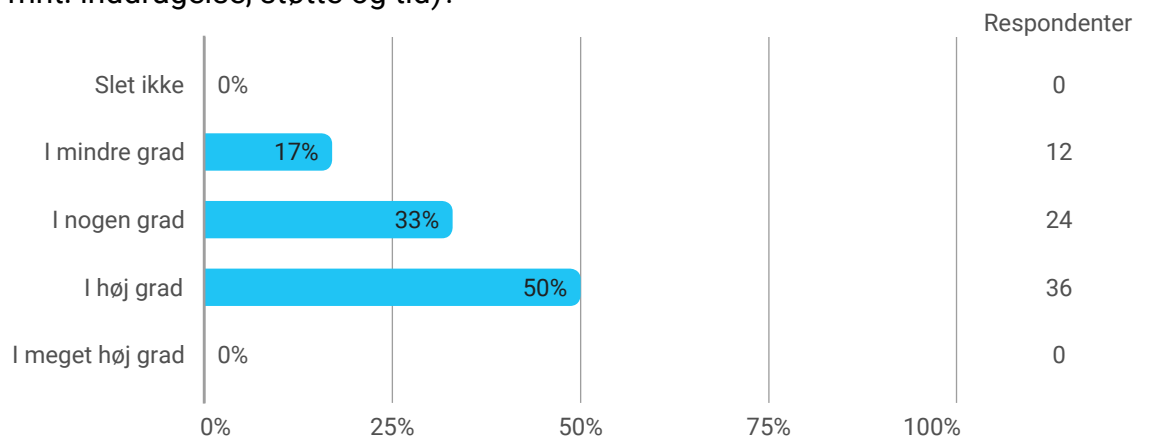
7) Hvordan vurderer du dialogen mellem ledelse og medarbejdere under implementeringen?



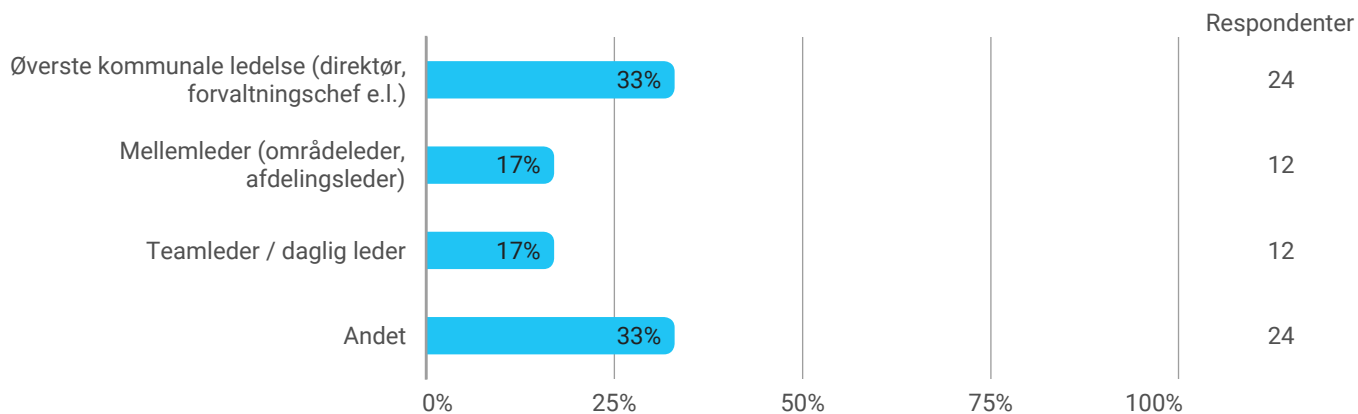
8) Oplevede du modstand mod implementeringen blandt medarbejdere?



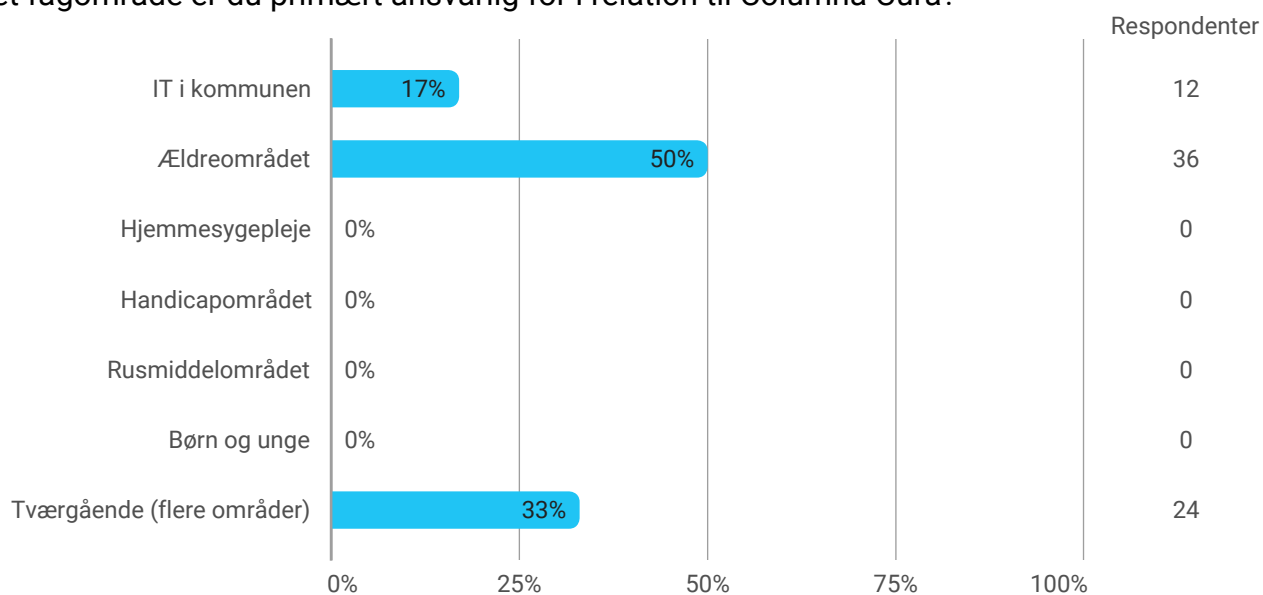
9) I hvilken grad oplever du, at implementeringen er foregået på en retfærdig måde i forhold til medarbejderne (fx mht. inddragelse, støtte og tid)?



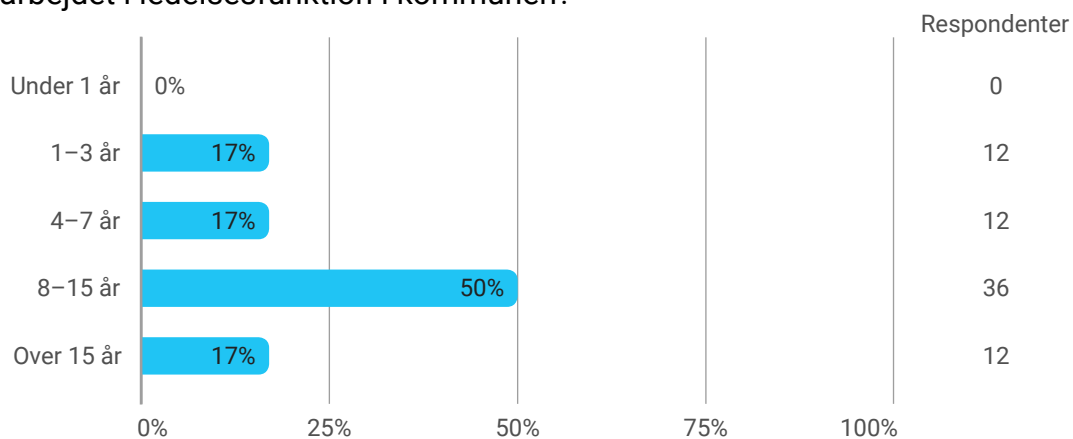
14) Hvilket niveau af ledelse repræsenterer du?



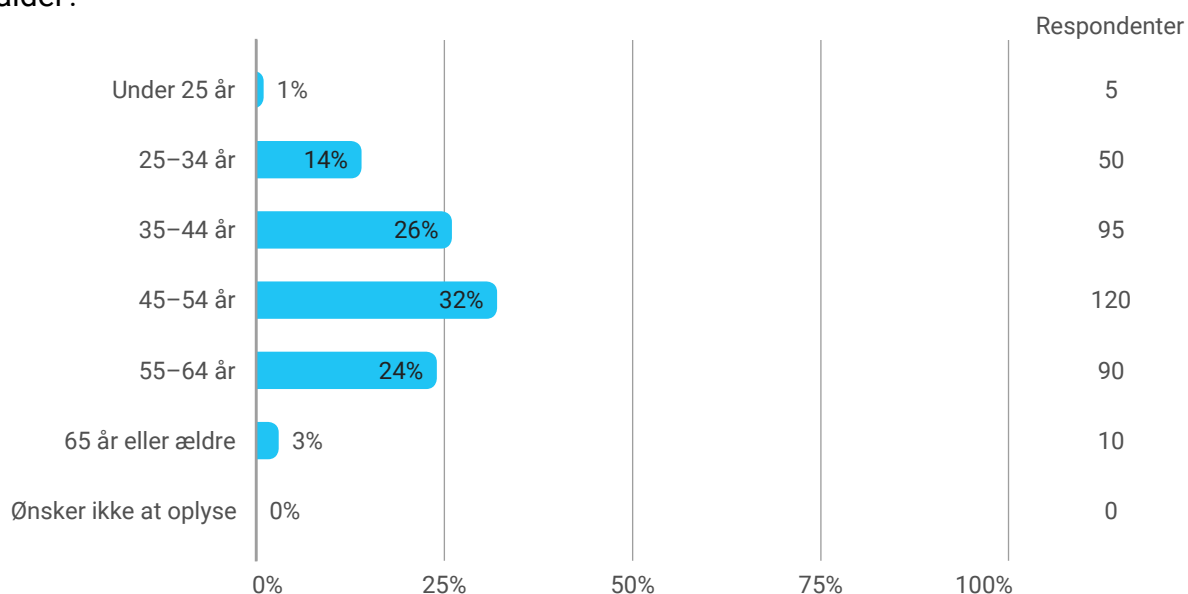
15) Hvilket fagområde er du primært ansvarlig for i relation til Columna Cura?



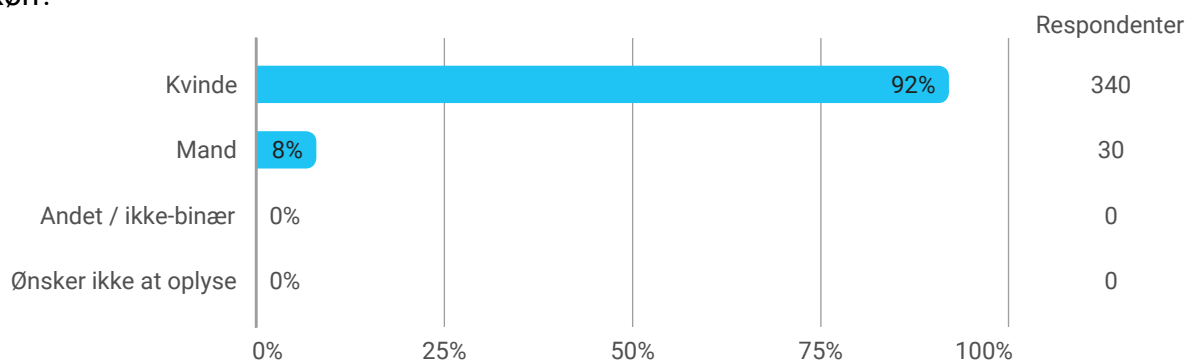
16) Hvor længe har du arbejdet i ledelsesfunktion i kommunen?



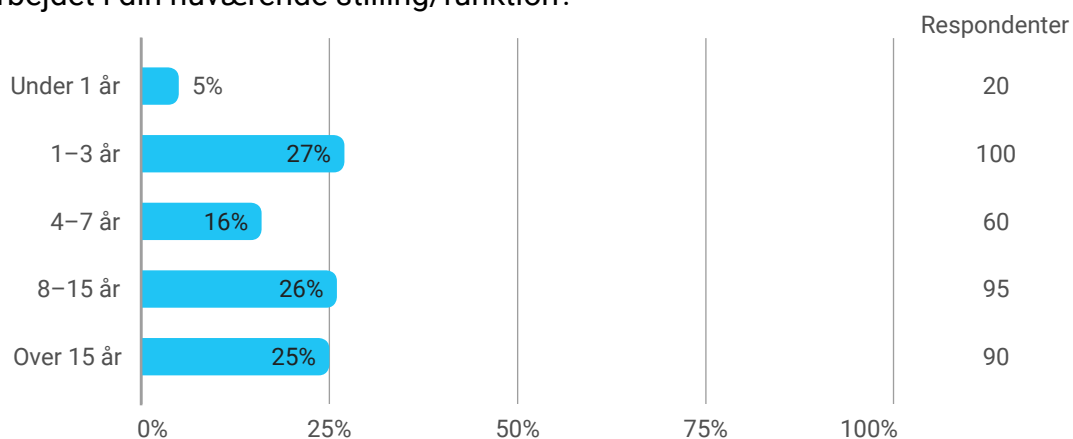
1. Hvad er din alder?



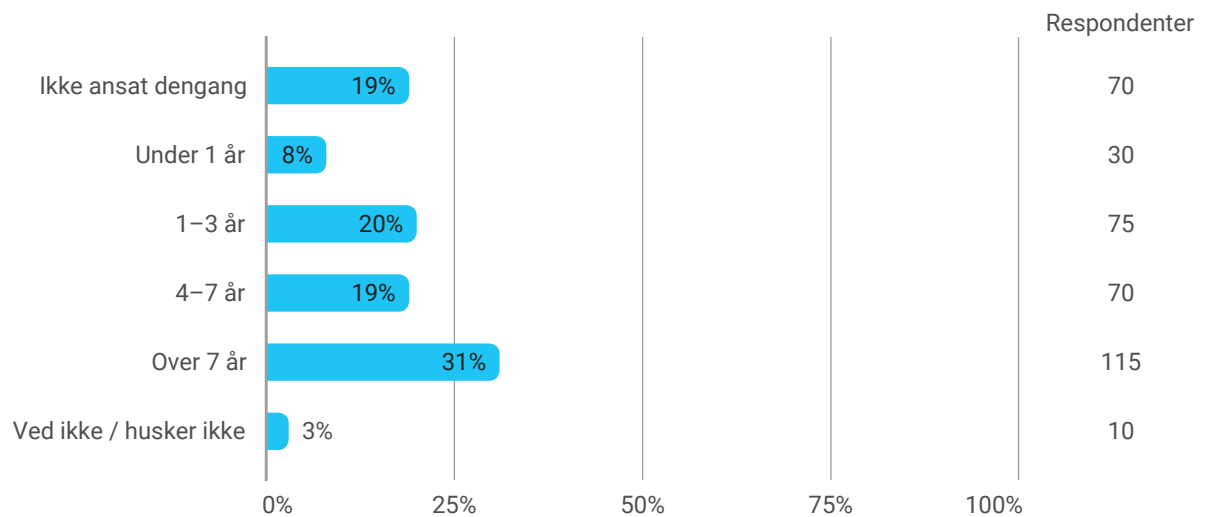
2. Hvad er dit køn?



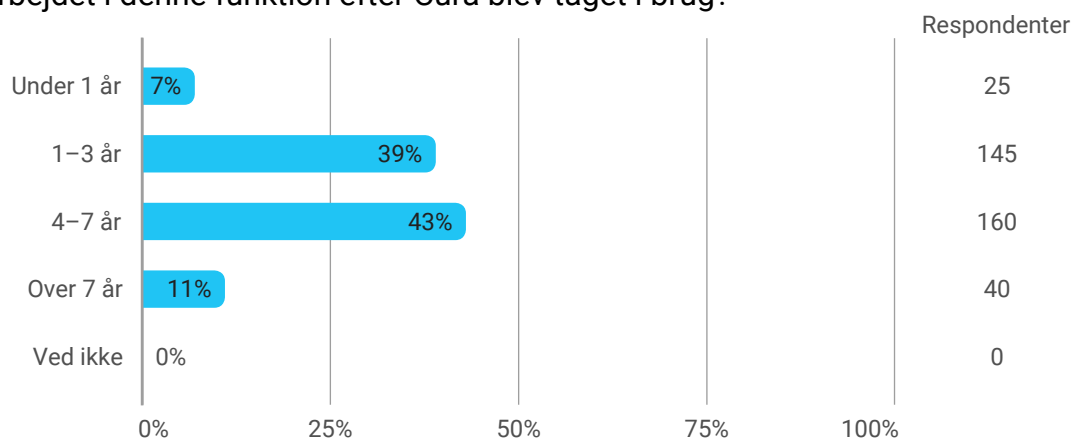
4. Hvor længe har du arbejdet i din nuværende stilling/funktion?



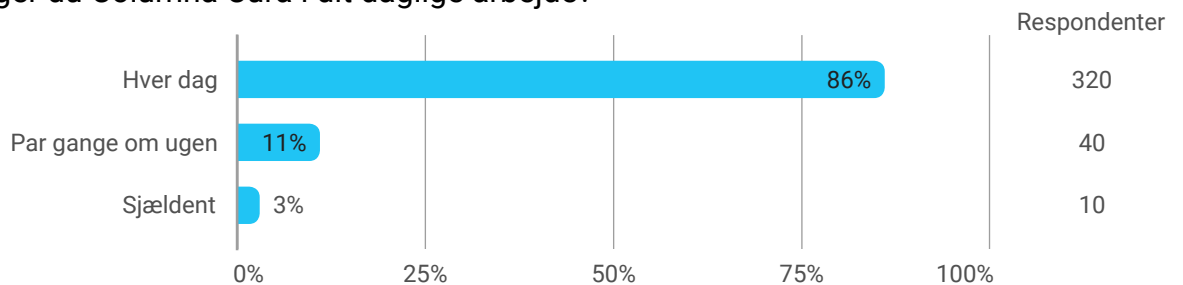
5. Hvor længe har du arbejdet i denne funktion før Columna Cura blev indført?



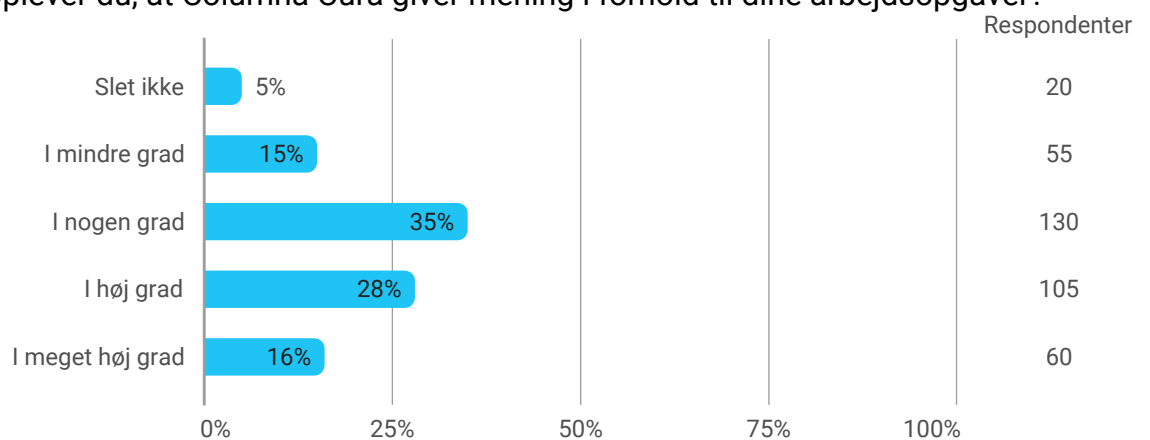
6. Hvor længe har du arbejdet i denne funktion efter Cura blev taget i brug?



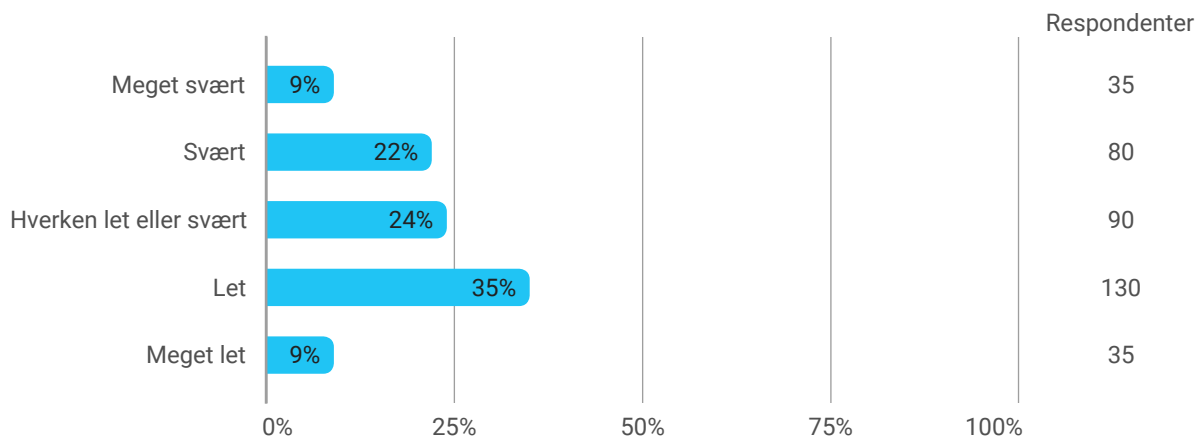
8. Hvor ofte bruger du Columna Cura i dit daglige arbejde?



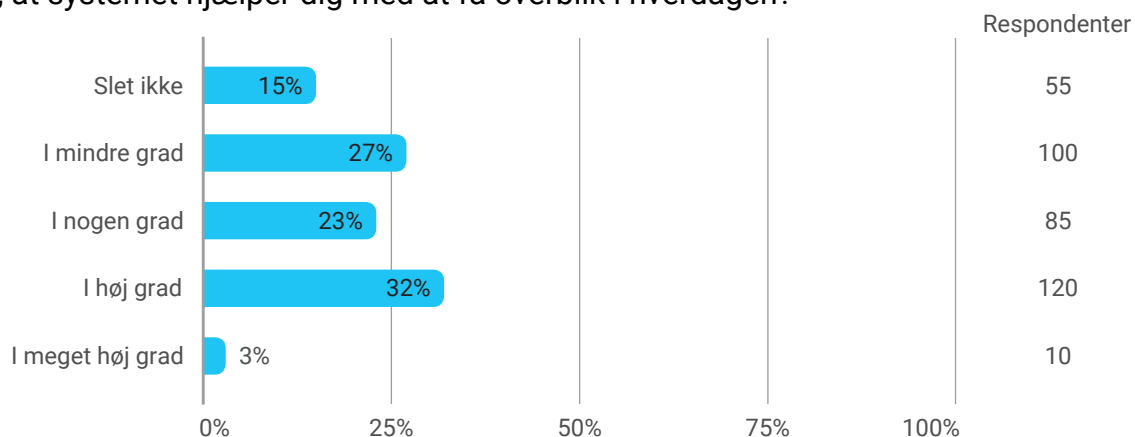
9. I hvor høj grad oplever du, at Columna Cura giver mening i forhold til dine arbejdsopgaver?



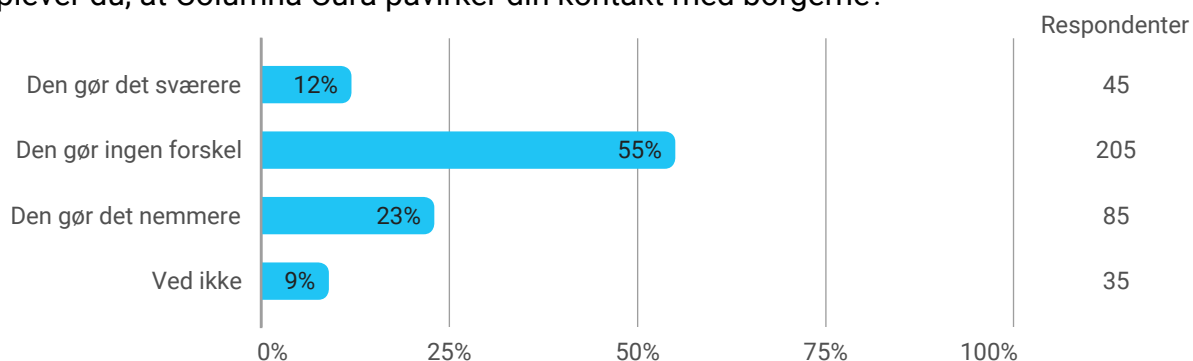
10. Hvor let eller svært synes du, det er at bruge Columna Cura?



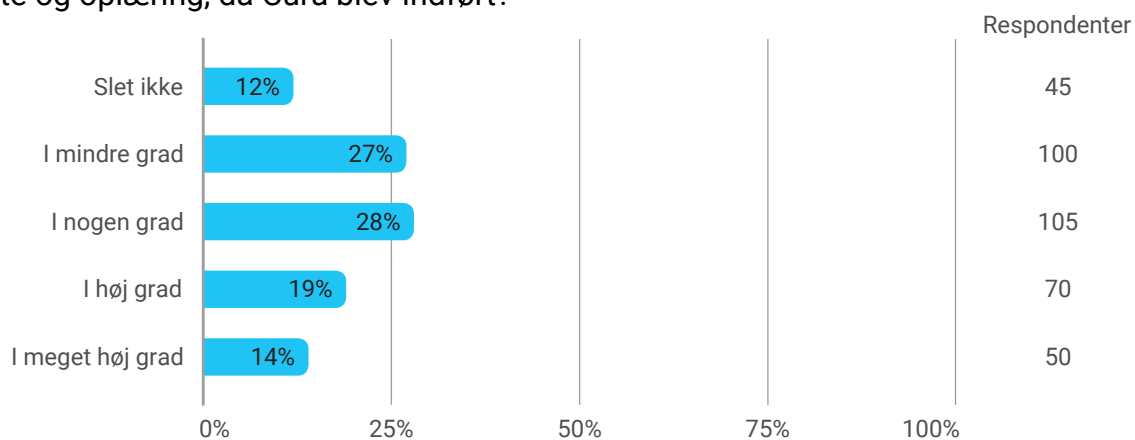
11. Har du oplevet, at systemet hjælper dig med at få overblik i hverdagen?



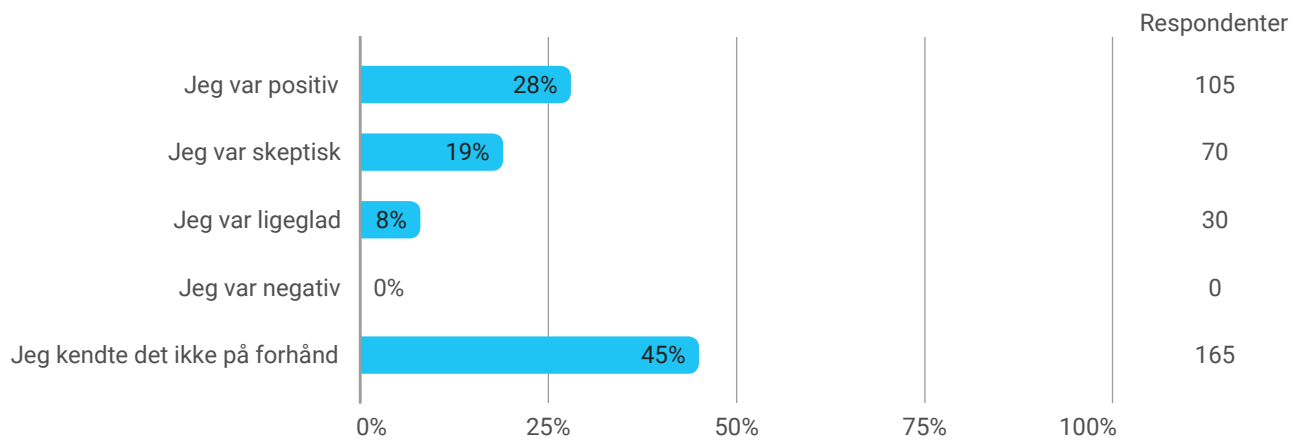
12. Hvordan oplever du, at Columna Cura påvirker din kontakt med borgerne?



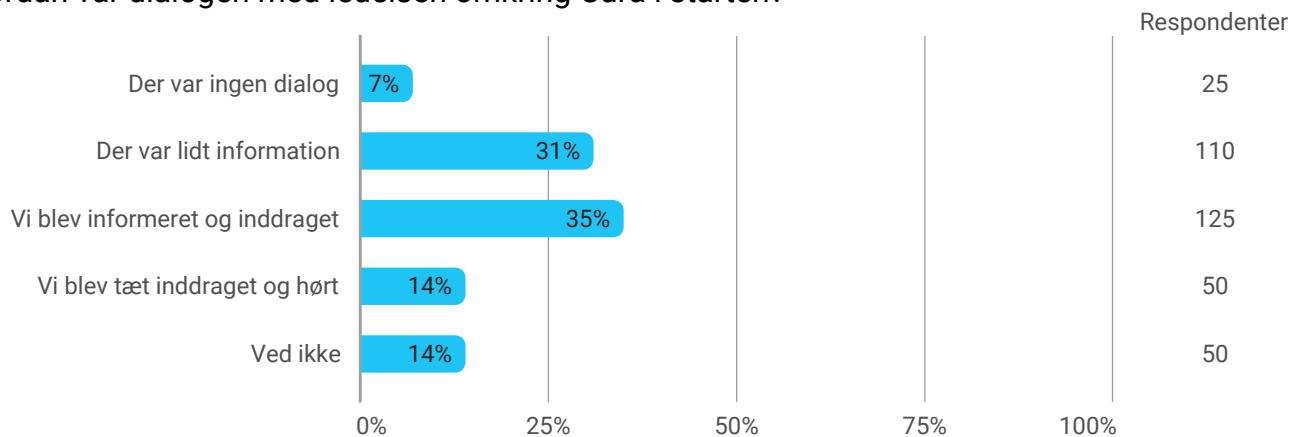
13. Fik du nok støtte og oplæring, da Cura blev indført?



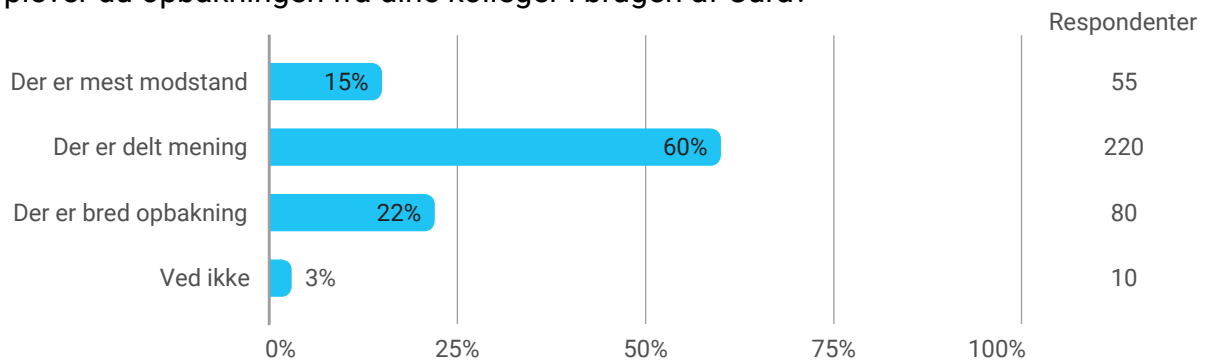
14. Hvad var din første reaktion, da du hørte, at I skulle bruge Columna Cura?



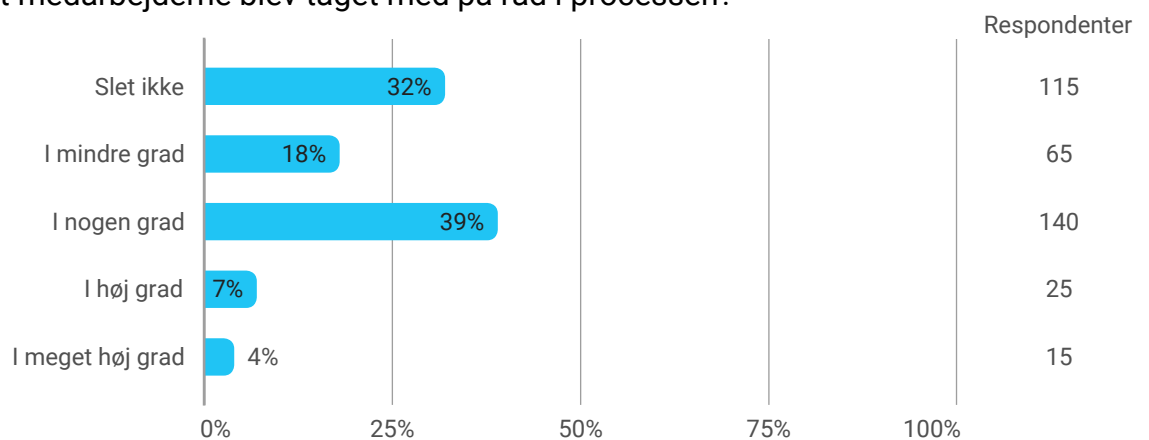
15. Hvordan var dialogen med ledelsen omkring Cura i starten?



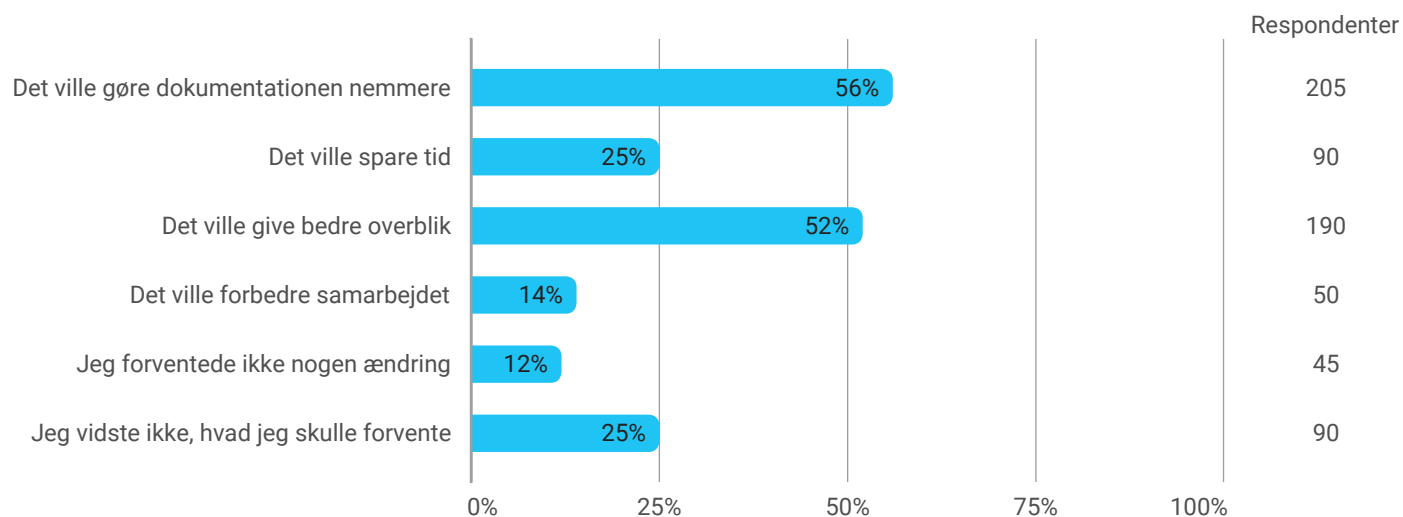
16. Hvordan oplever du opbakningen fra dine kolleger i brugen af Cura?



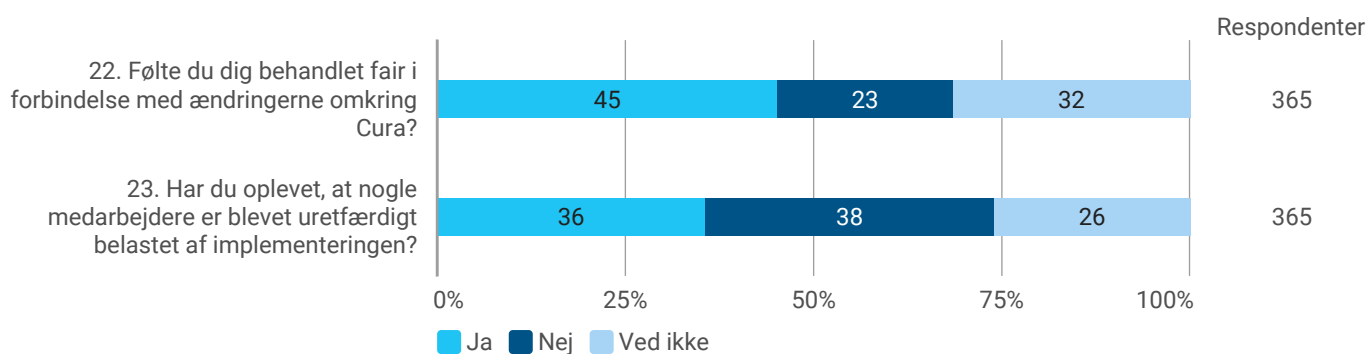
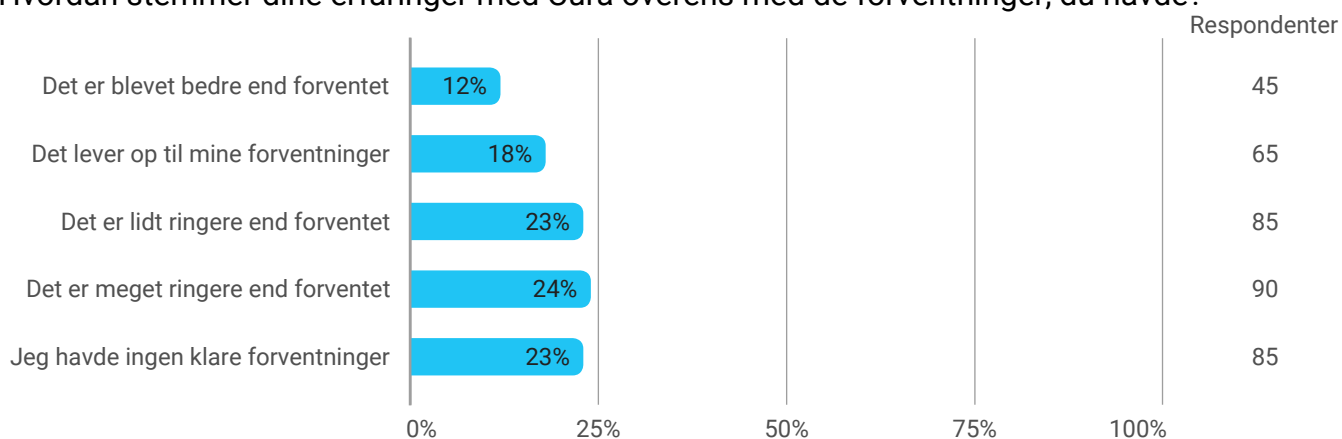
17. Oplevede du, at medarbejderne blev taget med på råd i processen?



18. Hvad forventede du, at Columna Cura ville betyde for dit arbejde, da det blev præsenteret?
(Flere svar mulige)



19. Hvordan stemmer dine erfaringer med Cura overens med de forventninger, du havde?



24. Har du fundet dine egne måder at få Cura til at fungere i hverdagen?

