



FRA PILOT TIL PRAKSIS

Implementeringsbetingelser og lederes brug af et
digitalt onboardingværktøj i Region Nordjylland

Politik og Administration, Ledelse og Forvaltning, 10. sem.

Institut for Politik og Samfund

Aalborg Universitet

Medlemmer: Farid Khalegi

Vejleder: Niklas Andreas Andersen, Ph. d.

Indholdsfortegnelse

Indledning:.....	2
Problemfelt:.....	3
Problemformulering:	4
Litteraturreview:	4
Metode:	9
Det eksplorative casestudie:.....	9
Undersøgelsesdesign:.....	11
Udvælgelse af case:	12
Empiri:	13
Dataindsamling og bearbejdning:.....	13
Validitet og reliabilitet:	15
Videnskabsteori:	16
Analysestrategi:	17
Teori:	18
Kotters forandringsmodel:.....	18
Normalization Process Theory (NPT):.....	24
Analyse:	26
Oplevet behov og formål med onboardingværktøjet (Trin 1):	26
Ledernes rammesætning for afprøvningen (Trin 2):.....	28
Vision, kommunikation og lokal oversættelse i afdelingerne (Trin 3-4):	30
Mobilisering og understøttelse af handling i praksis (Trin 5):	32
Tidlige erfaringer og kortsigtede gevinster i afprøvningen (Trin 6):	34
Delkonklusion:	36
NPT-analyse:	37
Coherence (Meningsdannelse og oplevet relevans):	39
Cognitive Participation (Engagement og involvering):.....	40
Collective action (Praktisk udførelse):	42
Reflexive monitoring (Evaluerings):.....	43
Delkonklusion:	45
Diskussion af analyse:	45
Konklusion:	48
Perspektivering:	49
Litteraturliste:	52

Indledning:

I Danmark har en lang række digitale initiativer i sundhedsvæsenet fra elektroniske patientjournaler og tværsektoriel kommunikationsinfrastruktur til telemedicinske løsninger bidraget til at forbinde aktører og arbejdsgange på nye måder (Høyer et al, *Digitalisering i det danske sundhedsvæsen*, s. 26). Samtidig viser erfaringer, at digitalisering ikke automatisk skaber gevinster. Når nye løsninger ikke passer til eksisterende praksisser, eller når dataarbejde bliver mere håndholdt end forventet, kan implementeringen skabe friktion, merarbejde og utilsigtede konsekvenser (Hoeyer & Wadmaan, *Meaningless work: how the datafication of health reconfigures knowledge*, s. 440).

Den digitale omstilling rummer derfor ikke alene teknologiske spørgsmål, men også en central ledelsesopgave. Ledelse på tværs af organisatoriske niveauer skal skabe retning, prioritering og forankring inden for stramme økonomiske rammer, samtidig med at kvalitet og effektivitet i patientforløb styrkes. (Lægeforeningen, *Styrk ledelse i sundhedsvæsenet*, s. 13). Dette spændingsfelt aktualiserer behovet for at undersøge, hvordan digitale løsninger omsættes til praksis i konkrete organisatoriske sammenhænge.

På den baggrund tager nærværende speciale udgangspunkt i et pilotprojekt i Region Nordjylland, hvor tre testafdelinger afprøver et digitalt onboarding-værktøj. Onboarding forstås som en strategisk proces, der skal integrere nye medarbejdere i organisationens kultur, systemer og arbejdsgange, og forskning peger på, at en systematisk og formelt tilrettelagt onboarding kan styrke både tilknytning og produktivitet (Gupta & Khanna, 2022; Petrilli et al., 2022; Harpelund & Højberg, 2016). Pilotprojektet giver dermed et empirisk afsæt for at undersøge, hvordan ledelsesmæssige prioriteringer og lokale arbejdsgange påvirker, om et digitalt værktøj opleves som en støtte, som ekstra dokumentationsarbejde – eller slet ikke tages i brug.

Covid-19 pandemien har yderligere accelereret digitale løsninger og skærpet forventningerne til hurtig implementering og brugervenlighed (Fabian & Kollar, *Trends in the Digitalisation of Public Administrations*, s. 122). Samtidig viser forskning, at offentlige digitaliseringsprojekter ofte ikke realiserer de forventede gevinster, blandt andet på grund af udfordringer med ledelsesforankring og sammenhæng mellem løsning og praksis (Nielsen et al., 2022; Meijer & Thaens, 2021). Specialet undersøger derfor – med afsæt i pilotprojektet – spillet mellem ledelse, teknologi og praksis som forudsætning for at forstå, under hvilke betingelser et digitalt onboarding-værktøj kan etableres som en praksisnær del af onboardingprocessen på tværs af forskellige organisatoriske kontekster i en driftsnær hverdag.

Problemfelt:

Mennesker og Organisation fra Regionshuset i Aalborg har i samarbejde med Region Nordjylland fået tildelt midler fra Innovationsfonden¹ til brug af udvikling og afprøvning af et digitalt onboardingværktøj med henblik på at professionalisere og strømline onboarding-processen for ansættende ledere (Region Nordjylland, sagsfremstilling: *Digital Onboarding*, s. 1). Initiativet udspringer af et behov for at skabe et mere systematisk, sammenhængende og effektivt opgaveflow i perioden fra indstilling til første arbejdsdag, hvor ledere ofte kan opleve en fragmenteret proces fordelt på flere systemer, aktører og lokale tilgange. Denne variation kan medføre forskelle i onboardingkvaliteten på tværs af afdelinger og dermed påvirke både nyansattes oplevelse af opstarten og ledernes arbejdsbyrde og overblik (Harpelund & Højberg, *Onboarding: flyvende fra start*, s. 37).

Som led i pilotprojektet er der udviklet en Power App², der skal fungere som et digitalt understøttende værktøj og samtidig kunne integrere med regionens eksisterende systemer (Region Nordjylland, sagsfremstilling). Appen er konstrueret som et generisk basisskelet, som efterfølgende kan tilpasses de enkelte afsnit i Region Nordjylland, der fungerer som testmiljø for pilotimplementeringen. Formålet er ikke blot at skabe overblik og systematik, men også at understøtte en mere ensartet og professionel ansættelsesproces for alle nyansatte i Regionen (ibid.).

Selvom intentionen med værktøjet er tydelig, er det fortsat uklart, hvordan det fungerer for ledelsen i praksis, og hvordan implementeringen forløber i afdelinger med forskellige kulturer, arbejdsgange og ressourcemæssige forudsætninger. På denne baggrund er det relevant at undersøge, hvordan onboardingværktøjet træder frem i ledelsens hverdag i pilotfasen, og hvordan anvendelsen formes af de lokale betingelser, som kendetegner de afdelinger, der deltager i afprøvningen. Selvom pilotforløbet oprindeligt omfatter fem testafdelinger, baserer nærværende opgave sig på interviewdata fra tre afdelingsledere samt projektlederen, hvilket muliggør en dybdegående kvalitativ belysning af lederes erfaringer, men samtidig afgrænser undersøgelsen i forhold til pilotens samlede bredde. Det centrale spørgsmål for undersøgelsen er derfor ikke alene, om værktøjet virker i en generel forstand, men hvordan det opleves og anvendes af ledere i konkrete organisatoriske sammenhænge, og hvilke betingelser og barrierer der præger implementeringen på tværs af de deltagende testafdelinger. Med afsæt i disse forhold undersøger

¹ Innovationsfonden er en regional finansieringspulje, der støtter udvikling og afprøvning af nye løsninger og arbejdsgange i sundhedsvæsenet (Innovationsfonden, 2026, <https://innovationsfonden.dk/da>. Tilgået 2. oktober 2025)

² Power Apps er Microsofts lavkodeplatform til udvikling af virksomhedsapps, hvor brugere kan opbygge digitale løsninger, der forbinder data, automatiserer arbejdsgange og kan anvendes i browser og på mobile enheder uden omfattende programmering (Microsoft, *Hvad er Power Apps?*, 2025, <https://learn.microsoft.com/da-dk/power-apps/powerapps-overview>. Tilgået 8. februar 2026)

opgaven: *Hvordan oplever og anvender ledere i Region Nordjylland et digitalt onboardingværktøj i pilotfasen, og hvilke betingelser og barrierer præger implementeringen på tværs af testafdelingerne?*

Problemformulering:

Hvordan oplever og anvender ledere i Region Nordjylland et digitalt onboardingværktøj i pilotfasen, og hvilke betingelser og barrierer præger implementeringen på tværs af testafdelingerne?

Litteraturreview:

Tidligere forskning peger på, at ledelse ofte udgør en central forudsætning for offentlig organisationers evne til at udvikle og implementere nye løsninger. I en komparativ undersøgelse af offentlige ledere i København, Rotterdam og Barcelona viser Ricard et al. (2016), at offentlige organisationer er under vedvarende pres for at skabe værdi for færre ressourcer og håndtere komplekse samfundsudfordringer gennem nye måder at organisere og levere ydelser på (Ricard et al, *Assessing public leadership styles for innovation: a comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona*, s. 134). Undersøgelsen bygger på en survey blandt 365 topledere i det offentlige, hvor respondenterne vurderer forekomsten af ledelsesattributter i relation til væsentlige innovationsinitiativer i deres kommune, operationaliseret gennem 23 udsagn på en fempunktsskala, og analyseret via faktoranalyse med henblik på at identificere mønstre i ledelsesformer, som forbindes med innovation i praksis (Idem, s. 140-142). Hertil bliver innovation forstået som at gøre noget anderledes eller på nye måder, hvilket stiller øgede krav til offentlige lederes evne til at motivere medarbejdere, håndtere risici og inddrage flere aktører i beslutningsprocesser (Idem, s. 134). Studiet viser, at innovation i den offentlige sektor ikke opstår lineært, men i samspillet mellem organisatoriske strukturer, samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige handlinger, hvilket understreger behovet for mere viden om, hvilke former for ledelse der understøtter forandring og udvikling i offentlige organisationer. Endvidere peger forskningen på, at offentlige organisationer historisk ikke har været betragtet som naturlige innovationsmiljøer, blandt andet fordi de er præget af stærke institutionelle strukturer, etablerede rutiner og politiske styringsvilkår (Idem, s 139).

Dette ledelsesmæssige fokus genfindes i forskning i offentlig digitalisering, som samtidig peger på et skifte fra enkeltstående digitalisering af administrative elementer til mere gennemgribende omlægninger af processer og services, hvor målet er en digital transformation af den offentlige drift. I denne sammenhæng viser Scupola & Mergel (2022), at offentlige organisationer bevæger sig med forskellig hastighed, hvilket blandt andet kan hænge sammen med fraværet af en samlet national strategi og fragmenterede indsatser på tværs af forvaltningsniveauer (Scupola & Mergel, *Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark*, s. 1). De fremhæver samtidig, at der fortsat er begrænset viden om, hvordan digitale ambitioner omsættes til helhedsorienteret forandringsindsatser, og hvilke resultater

sådanne indsatser faktisk producerer (Ibid.). Digital transformation beskrives derfor som en samlet organisationsforandring, der indebærer revision af processer og services frem for isolerede digitale tiltag, idet den omtales som en *"holistic effort to revise core government processes"*, og som en indsats, der *"includes the whole organization and not just individual administrative services or processes."* (Idem, s. 2). Med udgangspunkt i deres case viser de endvidere, hvordan samskabelse af digitale transformationer organisatorisk kan bæres af tværgående taskforces og samarbejdsfora, hvilket en direktør for en offentlig myndighed i casen beskriver som en *"iterative collaborative involvement and engagement of end user citizens, but also of partners and supporters and internal staff, and other parts of government."* (idem, s. 5). Endvidere understreges det, at samskabelse strækker sig over flere faser og ikke kun ved selve anvendelsen af digitale løsninger. Forskningen peger på, at samarbejde kan finde sted på tværs af hele servicecyklussen, hvor aktører *"can work together at any stage to 'produce' something of value"*, eksempelvis gennem co-design, co-development, co-delivery og co-assessment (Idem, s.2). Dette indebærer, at digital transformation omfatter en reorganisering af relationer, samarbejdsformer og styringsstrukturer mellem forskellige aktører og forvaltningsniveauer, hvor samskabelse kan påvirke samspillet både i den daglige opgaveløsning, i organisatoriske sammenhænge samt på politisk og strategisk niveau. (Idem, s. 8).

Hvor Scupola og Mergel (2022) rammesætter digital transformation som en helhedsorienteret organisationsforandring, giver Nielsen, Elmholt og Noesgaard (2020) et mere praksisnært svar på, hvordan transformation orkestreres i en kommunal kontekst. Med afsæt i et kvalitativt casestudie af indførelsen af CURA i Ældre- og Handicapforvaltning i Aalborg Kommune viser de, at ledelsesmæssig koordinering er en vedvarende ledelsesopgave præget af usikkerhed og løbende beslutninger på begrænset grundlag (Nielsen et al., *Ledelse af digital transformation: Erfaringer fra et kommunalt digitaliseringsinitiativ*, s. 431). Transformation fremstår som en omfattende organisatorisk re-konfiguration snarere end et afgrænset IT-projekt, hvilket både afspejles i skaleringen af projektorganisationen for en bedre tilpasning af CURA til lokale arbejdspraksisser, og i de tekniske og organisatoriske tilpasninger, der fortsatte efter ibrugtagningen af den digitale omsorgs- dokumentationsplatform, fordi implementeringen blev til en langvarig proces og var *"langt fra i hus"* (idem, s. 433). På den baggrund begrebsliggør artiklen ledelse af digital transformation som en kombination af tre sammenvævede forandringsledelsespraksisser: tilpasningsledelse, tilslutningsledelse og forventningsledelse. Tilpasningsledelse indfanger arbejdet med at opbygge kapacitet og tilpasse både organisering og system til lokale arbejdsgange (idem, s. 431). Tilslutningsledelse fremhæver, hvordan opbakning skabes gennem løbende involvering og mobilisering af nøgleaktører (idem, s. 433). Forventningsledelse viser hvordan ledelse former aktørernes teknologiforståelser og tidshorisont, herunder behovet for at justere forventninger efter ibrugtagningen, når den fulde integration først vurderes realistisk på en flerårig horisont (Idem, s. 436). På denne baggrund er artiklens argument, at de tre ledelsespraksisser

bør forstås som parallelle og indbyrdes sammenvævede styringsgreb, der løbende må mobiliseres for at holde forandringen på sporet og samtidig håndtere de spændinger, der opstår mellem teknologiske muligheder og begrænsninger, og hverdagspraksis i driften.

Denne praksisorienterede forståelse af digital transformation som gennemgribende organisationsforandring kan samtidig perspektiveres til et mere generisk, men anvendeligt analytisk tilgang for, hvad der typisk kendetegner en succesfuld, planlagt forandring i offentlige organisationer. Fernandez og Rainey (2006) sammenfatter et tværgående konsensusspor i forandringsforskningen i otte centrale faktorer og understreger samtidig, at *"The process, however, rarely unfolds in such a simple linear fashion."*, idet faktorerne kan få betydning på forskellige tidspunkter og i samspil (Fernandez & Rainey, *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*, s. 169). På den baggrund argumenterer de for, at de otte faktorer bør forstås som et styringsmæssigt orienteringspunkt snarere end en trinmodel (Idem, s. 173). Samlet peger de på behovet for (1) at etablere og kommunikere et tydeligt forandringsbehov; (2) at omsætte initiativet til en konkret strategi og plan; (3) at opbygge intern opbakning og håndtere modstand; (4) at sikre tydelig topledelsesopbakning; (5) at mobilisere ekstern støtte fra politiske og andre centrale interessenter; (6) at stille tilstrækkelige ressourcer til rådighed; (7) at institutionalisere forandringen i daglige rutiner og praksisser samt (8) at anlægge en integrativ, helhedsorienteret tilgang, der skaber sammenhæng på tværs af organisatoriske delsystemer (Idem, s. 169-173). Samlet set er Fernandez og Rainey's model en syntese, der deler forskning og erfaringer i en overskuelig ramme, som ledere i offentlige organisationer bør orientere sig efter når de vil gennemføre en større forandring (Idem, s. 169).

Med fokus på, hvordan forandringer kan miste fremdrift i organisationer, beskriver Bukh (2005) et tilbagevendende mønster i organisationer, som ofte opstår, når forandring drives fra nogle i midten af ledelseshierarkiet, såsom controllere, projektledere eller mellemledere, uden at der opstår tydelig opbakning og retning fra toppen, og uden at medarbejderne oplever, at det giver mening i hverdagen (Bukh, *Implementering i midten?*, s. 2). Bukh fremhæver, at man typisk rammer to knaster samtidig. For det første implementering (hvordan får vi folk til faktisk at bruge de nye rutiner og systemer uden modstand?), og for det andet forankring (hvordan får vi direktion og linjeledelse til at blive ved med at prioritere projektet og deltage i de strategiske valg undervejs?) (Idem, s. 1). Pointen er, at formelle markører for opbakning, såsom styregrupper, direktionsforelæggelser eller *"at der sendes meddelelser underskrevet af en styrelses- eller kommunaldirektør rundt i organisationen"* (Idem, s. 3), ikke i sig selv skaber forankring, da topledelsen ikke kan have fokus på alle initiativer, og projekter uden kobling til de mest presserende ledelsesproblemer risikerer dermed at blive overflødige. Som et alternativ fremhæver Bukh *"forankring ved synkronisering"*, hvor projektets formål og gevinster bringes i takt med den overordnede strategi og centrale dagsorden i

organisationen, så det fremstår som et relevant bidrag til eksempelvis effektivisering eller bedre service. Således kan forandringsinitiativet opnå strategisk legitimitet uden nødvendigvis at kræve konstant topledelsesinvolvering (Idem, s. 4). På implementeringssiden advarer Bukh imod, at initiativer ofte oversælges i konkurrencen om opmærksomhed, hvilket kan skade ibrugtagningen, når hverdagsrelevansen opleves uklar og projektet konkurrerer med driftsopgaver (Idem, s. 5). Bukh forklarer yderligere, at *"Implementering handler ikke (kun) om medarbejderinvolvering"*, men om involvering på det rette tidspunkt og på et klart strategisk grundlag, hvor retning og prioriteringer er lagt og forstået, før organisationen forventes at levere (Idem, s. 6).

Jensen (1999) argumenterer derimod for, at implementering af IT-rammesystemer (eksempelvis SAP, BAAN og Oracle) bør forstås som organisationsudvikling snarere end teknologiudvikling (Jensen, *IT-implementering og forandringsledelse*, s. 30). Rammesystemer fungerer som en løftestang for kontinuerlig forandring, idet teknologi og organisation påvirker hinanden gensidigt gennem medarbejdernes meningsskabelse og handlinger. Når et nyt system tages i brug, ændres praksis, hvilket igen skaber behov for nye tilpasninger af både system og organisation (Ibid.). På den baggrund fremhæves modstand som den største barriere for succesfuld implementering. Hertil forstår Jensen modstand ud fra et interaktionsperspektiv, hvor modstand forstås som et produkt af spillet mellem systemets egenskaber og organisationens kontekst, herunder magtforhold, struktur og tids- samt kompetencemæssige vilkår: *"Modstand kan ikke ses som hverken noget dårligt eller noget godt med mindre, man anskuer det ud fra nogle givne aktørers synsvinkel – modstand er relativ, og ikke absolut."* (Idem, s. 31). Modstand bliver dermed perspektivafhængig. Den kan være destruktiv ved at bremse implementeringen, men kan også have en konstruktiv funktion, ved at synliggøre systemer, der kan virke uhensigtsmæssige i forhold til løsning og praksis (Idem, s. 32). Implementering betones endvidere som en vedvarende styringsopgave efter ibrugtagning, fordi de organisatoriske konsekvenser ofte materialiserer sig over tid. Derfor bør implementeringen understøttes af en tydelig interessent- og governancestruktur samt tovejskommunikation også efter ibrugtagning (Idem, s. 34). Implementering kræver også *performance management*, fordi både arbejdsgange og målelogikker ændres. Derfor bør der opstilles klare mål, så interessenter kan vurdere fremdrift og resultater, især opstillingen af mindre, synlige delresultater, fordi *"Hvordan skal de ellers vide, om de har opnået succes eller fejlet?"* (Ibid.). Ledelsens involvering betones også som en forudsætning for legitimitet og fælles retning, samt en styregruppe med strategisk mandat til prioritering og ressourceallokering (Idem, s. 35). Hertil fremhæver Jensen peger implementeringslederen som en central aktør, der både skal lede implementeringsgruppen og få de relevante interessenter til at arbejde i samme retning ved at mægle mellem dem og fastholde fremdrift (Idem, s. 36). Arbejdet skal endvidere organiseres i en implementeringsgruppe på tværs af funktioner med tæt kobling til styregruppen for retning og prioritering. Konsulenter kan være nødvendige, men bør vælges for deres evne

til at arbejde processuelt og sikre videns overførsel, så organisationen selv kan drive videreudvikling (Idem, s. 37-38).

I samme spor bidrager forskningen samtidig til at nuancere forståelsen af offentlig digitalisering ved at fremhæve hvordan digitale initiativer bevæger sig fra afgrænsende tiltag mod mere omfattende transformationsforløb, hvor arbejdsgange og brugerbehov revurderes bredt, frem for blot at erstatte analoge procedurer med digitale (Bjerke-Busch & Aspelund, *Identifying Barriers for Digital Transformation in the Public Sector*, s. 278). Samtidig indikerer forskningen, at offentlige organisationer transformerer langsommere, fordi legacy-systemer, organisatoriske siloer og interne politiske dynamikker skaber stiafhængigheder, der hæmmer tværgående omlægninger (Idem, s. 277). Denne dynamik bliver særligt tydeligt i pilotfaser, hvor implementering kan forstås som en afprøvning, hvor både teknisk design og organisatoriske forudsætninger løbende testes, og hvor friktion ofte opstår i spændet mellem ide og drift (Fremfærd, *Bedre implementering af ny teknologi: Kommunale erfaringer*, s. 8). Samtidig peger forskningen, at standardisering gennem fælles løsninger kan være en forudsætning for sammenhæng og skalerbarhed, men at implementeringen også må rumme lokale behov og praksisvariationer for at undgå, at løsningen bliver oplevet som løsrevet fra hverdagen (Bjørnholt et al, *Ledelse af Digitalisering*, s. 6). Samtidig beskrives forandring som afhængig af feedbackkultur og læringssløjfer, hvor nulfejlskultur og lav tillid kan gøre det sværere at justere løsninger i takt med driftens erfaringer (Idem, s. 5).

Når digitale løsninger krydser organisatoriske grænser, kan barrierer desuden opstå allerede i tidlige faser, hvis centrale betingelser som nødvendige policies, klare rammer og tekniske arkitekturvalg er fraværende, hvilket kan skabe usikkerhed om, hvad der faktisk skal fungere allerede fra starten (Bjerke-Busch & Aspelund, s. 282). I onboardingkontekster ses tilsvarende, at helt basale forhold som udstyr og adgang til systemer kan blive afgørende for oplevelsen af en god start, og at nyansatte kan opleve et misforhold mellem informationsmængde og informationsrelevans i den første periode (Maple, *Onboarding af nyuddannede – indsigter*, s. 58). Studier af digital onboarding peger endvidere på, at digitale formater kan gøre det vanskeligere at finde den rette information, agere proaktivt og modtage hurtig feedback, og at der derfor er behov for mere strukturerede praksisser, der understøtter socialisering, informationssøgning og feedback over tid (Petrilli et al, *Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience*, s. 11).

På tværs af litteraturen kan det dermed indikeres, at implementering af et digitalt onboardingværktøj i pilotfasen bliver et spørgsmål om ledelsesmæssig prioritering og oversættelse, samt om de driftsnære betingelser faktisk er på plads i de afdelinger, der forventes at anvende værktøjet. Litteraturen giver dog kun indirekte svar på, hvordan ledere konkret oplever og anvender digitale onboardingværktøjer i pilotforløb, og

hvilke betingelser og barrierer der præger implementeringen på tværs af forskellige organisatoriske rammer, hvilket understøtter relevansen af en praksisnær undersøgelse af lederperspektivet.

Metode:

Metodeafsnittet indledes med en redegørelse for specialets forskningsdesign, hvor den kvalitative tilgang og valget af et eksplorativt casestudie begrundes med undersøgelsens fokus på ledernes oplevelser og anvendelse af et digitalt onboardingværktøj i pilotfasen samt de betingelser og barrierer, der former implementeringen på tværs af testafdelingerne. Herefter afgrænses casen, og de indlejrede analyseenheder tydeliggøres, herunder hvordan udvælgelsen af de tre afdelinger følger pilotprojektets organisatoriske ramme og samtidig muliggør en analytisk belysning af både anvendelse og fravalg af værktøjet. Dernæst beskrives datagrundlaget, som kombinerer primær empiri i form af semistrukturerede interviews med afdelingsledere og projektleder med dokumentarisk materiale fra pilotforløbet, mens relevant sekundær litteratur inddrages til at perspektivere casen.

I forlængelse heraf redegøres der for dataindsamlingens tilrettelæggelse, interviewguidens tematiske opbygning samt den efterfølgende bearbejdning af materialet gennem transskription og teoriinformeret tematisk kodning. Herefter præsenteres opgavens kvalitetssikring gennem validitet og reliabilitet, herunder triangulering, principper for analytisk generalisering og dokumentation af fremgangsmåden, og metodeafsnittet rundes af med en præcisering af det videnskabsteoretiske udgangspunkt, hvor et socialkonstruktivistisk perspektiv begrunder en fortolkende og iterativ kobling mellem teori og empiri. Til sidst præsenteres analysestrategien, hvor Kotters forandringsmodel anvendes til at analysere de organisatoriske og ledelsesmæssige processer omkring pilotforløbet, mens Normalization Process Theory (NPT) anvendes til at undersøge de praksisnære mekanismer, der former værktøjets meningsdannelse, ibrugtagning og løbende vurdering i hverdagen.

Det eksplorative casestudie:

Specialet anvender en kvalitativ tilgang med udgangspunkt i et eksplorativt casestudie. Casestudiet forstås her som en forskningsstrategi, der gør det muligt at undersøge et nutidigt fænomen i dets organisatoriske kontekst, særligt når grænserne mellem fænomen og kontekst er uklare, og når forskeren har begrænset kontrol over de processer, der udspiller sig (Chopard & Przybylski, *Methods Brief: Case Studies*, s. 1). Casen anvendes i denne undersøgelse som et empirisk eksempel på en tidlig implementering og anvendelse af et digitalt understøttelsesværktøj i en kontekst, hvor relevans, ibrugtagning og barrierer formes i samspillet mellem lokale arbejdsgange og organisatoriske rammer. Tilgangen er velegnet, fordi opgaven undersøger implementering og anvendelse som processer, der udfolder sig i konkrete arbejdsgange, relationer og

organisatoriske sammenhænge, og hvor en tæt empirisk tilgang gør det muligt at "*close in on real-life situations and test views directly in relation to phenomena as they unfold in practice.*" (Flyvbjerg, *Five Misunderstandings About Case-Study Research*, s. 235). Det eksplorative sigte indebærer, at undersøgelsen ikke er designet til at teste fastlagte hypoteser, men til at udvikle en empirisk forankret forståelse af pilotprojektets dynamik, herunder hvilke mekanismer og betingelser der præger ledelsens anvendelse og implementering af værktøjet i en tidlig fase, hvor både teknologi, arbejdsgange og forventninger fortsat er under afprøvning (Chopard & Przybylski, s. 2).

I forlængelse heraf kan casen også forstås som en repræsentativ eller typisk case i den forstand, at målet ikke er at studere et særligt ekstremt eller atypisk forløb, men at indfange vilkår og betingelser, der kendetegner en genkendelig situation i organisationer, som afprøver nye digitale løsninger. Formålet med den typiske case er netop at "*capture the circumstances and conditions of an everyday or commonplace situation*", og casen kan derfor vælges, fordi den eksemplificerer en bredere kategori, snarere end fordi den er usædvanlig (Bryman, *Social Research Methods*, s. 62). Ud fra dette perspektiv fungerer casen som en analytisk ramme, der giver et empirisk udgangspunkt for at undersøge specialets forskningsspørgsmål om oplevelse, anvendelse og implementeringsbetingelser i et konkret organisatorisk miljø. Pointen er dermed ikke statistisk repræsentativitet, men en intensiv og kontekstnær analyse af centrale organisatoriske processer. Som Yin understreger, er casestudier generaliserbare til teoretiske propositioner snarere end til populationer, da casen ikke udgør en stikprøve (Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, s. 10). Målet er derfor analytisk generalisering, hvor teorier udvides og præciseres på baggrund af fund frem for at opgøre frekvenser via statistisk generalisering (Idem, s. 33). På den baggrund vurderes undersøgelsens bidrag ud fra kvaliteten af den teoretiske argumentation, herunder om analysen er begrebsligt præcist, og om data reelt understøtter de ideer og sammenhænge, der er udviklet gennem arbejdet med materialet (Bryman, s. 64).

Teori anvendes samtidig som en orienterende tilgang snarere end et fast tolkningsskema. I tråd med Blumers (1954) skelnen mellem *definitive* og *sensitizing concepts* bruges begreberne som analytiske pejlemærker, der kan guide opmærksomheden mod relevante variationer i praksis, uden at materialet på forhånd indskrænkes til snævre indikatorer (Idem, s. 383). Dette betyder, at Kotters forandringsmodel og NPT anvendes teoriinformeret til at strukturere analysen af forandringsdynamikker og normaliseringsbetingelser, samtidig med at ledernes erfaringer fastholdes som empirisk udgangspunkt for, hvordan værktøjet faktisk fortolkes og håndteres på tværs af testafdelingerne.

Udvælgelsen af analyseenheder er samtidig ikke sket som led i en forudgående strategisk sampling, men som følge af pilotprojektets organisatoriske afgrænsning, hvor antallet af testafdelinger blev reduceret fra fem til tre. Denne afgrænsning har imidlertid ikke karakter af et metodisk problem, men udgør et analytisk vilkår,

som i et eksplorativt casestudie muliggør belysning af variation i både anvendelse og fravalg af værktøjet (Chopard & Przybylski, s. 2). Undersøgelsen er således tilrettelagt med indbygget variation gennem flere indlejrede analyseenheder, idet casen omfatter afdelinger med forskellige organisatoriske betingelser for afprøvning (Yin, s. 42). Variation i kontekst og i graden af ibrugtagning skaber mulighed for at analysere, hvordan implementering formes af lokale prioriteringer, arbejdsgange og ressourcemæssige vilkår, og hvordan det samme digitale tiltag kan udvikle sig forskelligt på tværs af organisatoriske enheder. Dermed bliver friktioner og brud i implementeringsforløbet relevante empiriske observationer, der kan pege på betingelser for, at værktøjet kan opleves meningsfuldt og omsættes i praksis.

Casestudiet er endvidere velegnet til at producere kontekstafhængig viden, som er nødvendig for at forstå organisatorisk praksis, idet *"context-dependent knowledge and experience are at the very heart of expert activity."* (Flyvbjerg, s. 222). Samtidig understøtter casetilgangen en kritisk afprøvning af antagelser i pilotfasen, idet casestudiet kan bidrage til at identificere uventede dynamikker i implementeringen gennem sin dybde og nærhed til praksis (Idem, s. 228). Casestudiedesignet adresserer også risikoen for subjektivitet og bekræftelsesbias, idet casestudier ofte kan bidrage til at udfordre forskerens forforståelse frem for at bekræfte den (Idem, s. 237). Casestudiet er derfor valgt for at undersøge implementeringen som en situeret organisatorisk proces, hvor værktøjets anvendelighed, barrierer og oplevede værdi forstås i samspillet mellem aktører, arbejdsgange og organisatoriske rammer.

Undersøgelsesdesign:

Undersøgelsesdesignet er tilrettelagt med henblik på at belyse, hvordan et digitalt onboardingværktøj opleves, anvendes og vurderes i en tidlig pilotfase, hvor både teknologi, arbejdsgange og organisatoriske forventninger fortsat er under udvikling. Designet tager afsæt i en kvalitativ, eksplorativ tilgang, som gør det muligt at undersøge implementeringen som en proces, der forløber forskelligt på tværs af afdelinger. Fokus er på ledelsens erfaringer, hvor afdelingslederne og projektlederen betragtes som centrale aktører i at prioritere og omsætte værktøjet i den daglige opgaveløsning.

Datagrundlaget består primært af semistrukturerede interviews med tre afdelingsledere fra Region Nordjylland samt projektlederen for pilotprojektet. Hertil inddrages udvalgt projektmateriale i form af en sagsfremstilling, præsentationsslides og en evaluerende huskeliste, som bidrager til at kontekstualisere pilotens formål, rammesætning og værktøjets tilsigtede funktioner.

Undersøgelsesdesignet rummer indbygget variation, idet casen omfatter tre afdelinger med forskellige betingelser for afprøvning. Værktøjet er anvendt i to afdelinger, mens det i den tredje ikke er taget i brug.

Fravær af ibrugtagning betragtes som analytisk relevant, da det belyser barrierer og betingelser, som kan være mindre synlige i afdelinger, hvor afprøvningen forløber uden væsentlige udfordringer.

Udvælgelse af case:

Udvælgelsen af case er sket gennem en informationsorienteret tilgang, hvor afgørende kriterier har været adgang til empirisk materiale samt mulighed for at følge et nutidigt organisatorisk forløb i sin konkrete kontekst (Flyvbjerg, s. 230). Den indledende kontakt blev etableret via en HR-direktør i Region Midtjylland, som kort forinden havde været kontorchef for Strategi og HR afdelingen på Aalborg Universitetshospital, hvor jeg tidligere havde været i praktik. Det oprindelige sigte var at gennemføre et specialesamarbejde med Aalborg Universitetshospital med fokus på tilknytning af sundhedspersonale i en periode præget af større organisatoriske forandringer, herunder flytningen af matriklerne til hospitalsbyen i Aalborg Øst.

Dette samarbejde viste sig imidlertid ikke muligt på grund af samtlige organisatoriske forhold, herunder begrænset kapacitet til at indgå i eksterne projekter og et nyligt kontorchefskifte. HR-direktøren henviste derfor til Regionshospital Nordjylland, hvor der på dette tidspunkt var igangsat et pilotprojekt om afprøvning af et digitalt onboardingværktøj. Jeg blev derefter knyttet til en HR-konsulent inden sommerferien, hvilket muliggjorde adgang til relevante aktører og data i pilotfasen. Valget af casen om værktøjet skal endvidere ses i lyset af, at jeg allerede havde et indledende kendskab til regionens onboarding indsats, herunder konceptet *"Den gode opstart"*, som jeg havde arbejdet med og præsenteret i forbindelse med et Hoved-MED-udvalgsmøde i december 2024.

Udvælgelsen af testafdelinger tog indledningsvis udgangspunkt i fem afdelinger, der indgik i pilotprojektet. Under dataindsamlingen blev det imidlertid tydeligt, at betingelserne for afprøvning varierede på tværs af afdelingerne, hvilket medførte en afgrænsning til tre afdelinger. I en afdeling i Brønderslev var den udpegede testleder fraværende fra slutningen af september og efterfølgende erstattet af en konstituerende leder, der ikke havde kendskab eller erfaring med værktøjet. Afdelingen blev derfor fravalgt, idet der ikke forelå et empirisk grundlag for at undersøge anvendelse i praksis. Derefter viste det sig, at kun to af de fem testafdelinger havde anvendt værktøjet i deres onboardingforløb. En af afdelingerne afmeldte et planlagt interview i midten af september med henvisning til, at de ikke var kommet i gang med at bruge værktøjet. Afdelingen blev efterfølgende alligevel kontaktet og inddraget, idet fravær af ibrugtagning blev vurderet som analytisk relevant for at belyse barrierer og betingelser i implementeringsprocessen. Den endelige case omfatter således tre afdelinger, hvor værktøjet er anvendt i to afdelinger, mens det i den tredje ikke er taget i brug.

Empiri:

Specialets empiriske materiale består af både primær og sekundær empiri. Den primære empiri omfatter semistrukturerede interviews med tre afdelingsledere fra Region Nordjylland samt en af projektlederne for det digitale onboardingværktøj. Interviewene har til formål at belyse ledernes erfaringer med værktøjets anvendelse, prioritering og betydning i den daglige opgaveløsning samt deres vurderinger af barrierer og betingelser i implementeringen. Den primære empiri omfatter endvidere internt projektmateriale, som er anvendt som led i pilotprojektet. Dette materiale består af en sagsfremstilling, præsentationsslides samt en evaluerende huskeliste, som afdelingslederne løbende anvender i arbejdet med onboardingværktøjet. Huskelisten er tilgået gennem kontakt til en af afdelingslederne, mens sagsfremstillingen og præsentationsslides er modtaget via en HR-konsulent tilknyttet projektets styregruppe. Materialet bidrager med indsigt i projektets formål, rammesætning og den tilsigtede anvendelse af værktøjet og fungerer yderligere som dokumentarisk empiri, der understøtter fortolkningen af interviewmaterialet (Harboe, *Metode og projektskrivning*, s. 115).

Den sekundære empiri består af forskningsartikler samt grå litteratur i form af kommissionsrapporter, strateginotater og statslige og kommunale publikationer. Den grå litteratur omfatter blandt andet udgivelser fra BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø (BFA), Kommunernes Landsforening (KL), Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund (HK Kommunal), Fremfærd og Sundhedsstrukturkommissionens rapport. Materialet belyser bredere tendenser, anbefalinger og problemstillinger vedrørende piloter, implementering, arbejdsmiljø, ledelse og organisatorisk understøttelse i offentlige organisationer og anvendes til at perspektivere casen og sætte de lokale erfaringer ind i en bredere organisatorisk og institutionel sammenhæng.

Dataindsamling og bearbejdning:

Dataindsamlingen er gennemført som semistrukturerede interviews, hvilket muliggjorde en fælles tematisk ramme på tværs af informanter samtidig med, at der blev givet plads til at udfolde konkrete erfaringer og kontekstuelle nuancer (Lofland et al, *Evaluating Data Sites*, s. 17). Interviewformen er velegnet, fordi den balancerer systematik og fleksibilitet. Centrale spørgsmål kan stilles til alle informanter, der indgår i pilotprojektet, mens opfølgende spørgsmål kan tilpasses den enkelte informants specifikke rolle, ansvarsområde og konkrete erfaringer i forbindelse med projektet. I denne undersøgelse understøtter formen en samtalebåren udforskning, hvor interviewguiden fungerer som en fleksibel tematisk ramme snarere end et fast spørgeskema, og hvor informanterne inddrages som centrale vidensbærere med erfaringsbaseret indsigt i pilotprojektet (Clement, *Semi-structured interviews*, s. 2). Kvaliteten af det semistrukturerede interview beror i den forbindelse på, at interviewer arbejder aktivt med lyttende opfølgning, så

informanten både kan levere beskrivelser af processer og systemer og samtidig udfolde vurderinger og oplevede barrierer (Bryman, s. 473). Dette er særligt relevant i relation til pilotprojektet, idet det samme værktøj kan opleves væsensforskelligt på tværs af afdelingerne og samtidig udvikle sig over tid i takt med, at teknologien implementeres og tages i brug (Nielsen et al., s. 427).

Interviewpersonerne består af tre ledere fra tre forskellige afdelinger fra Region Nordjylland samt en projektleder fra Regionshuset. Interviewene blev udført i perioden august-december 2025. Af hensyn til anonymitet og for at minimere risikoen for identifikation vil informanterne i analysen blive nævnt ud fra deres profession: Leder A, Leder B, Leder C, Leder D³ og Projektleder. De tre afdelinger repræsenterer samtidig forskellige organisatoriske kontekster i pilotafprøvningen. En enhed er primært forankret i en administrativt tilrettelagt drifts- og servicekontekst, mens de to øvrige er placeret i kliniske miljøer med tæt kobling til patientnære arbejdsgange og fagprofessionelle rutiner. Denne variation har analytisk betydning, idet implementeringsbetingelser, prioriteringslogikker og resurse-mæssige vilkår kan variere mellem administrative og kliniske enheder (Knudsen, *Skal afdelingslederen være læge eller leder?*, 2010). Samtidig begrænser anonymiseringshensyn muligheden for at udfolde enhedsspecifikke beskrivelser, hvorfor forskellene i kontekst alene behandles på et overordnet niveau (Bryman, s. 127). Derfor fremgår hverken afdelingsnavne eller informanternes stillingsbetegnelser.

Interviewguiden er tematisk opbygget med afsæt i problemformuleringens fokus på ledernes oplevelser, anvendelse og vurderinger af de betingelser, der præger implementeringen af det digitale onboarding-værktøj i pilotfasen. Guiden er opbygget, så den på den ene side sikrer sammenlignelighed på tværs af de involverede afdelinger og informantroller, og på den anden side bevarer den fleksibilitet, der kendetegner det semistrukturerede interview, hvor informanten *"has a great leeway in how to reply."* (Idem, s. 468). Den tematiske struktur fungerer således som et fælles analytisk anker, der understøtter en tværgående læsning af materialet, samtidig med at interviewets åbne karakter giver mulighed for, at informanterne kan udfolde konkrete erfaringer, lokale prioriteringer og kontekstuelle nuancer, som ikke nødvendigvis kan forudsiges på forhånd. Af hensyn til systematisk sammenlignelighed på tværs af casens indlejrede analyseenheder er interviewguiden udformet omkring et sæt af gennemgående temaer, som blev behandlet i alle interviews (Idem, s. 469). Temaerne omfattede baggrund og kontekst for afdelingens deltagelse i piloten; forståelser af værktøjets formål og relevans; anvendelse og arbejdsgangsnær integration; oplevede barrierer, friktioner og ressourcevilkår; organisatorisk støtte, koordinering og forventningsafstemning; samt vurderinger af værdi, muligheder og begrænsninger ved en eventuel videre udbredelse. Denne opbygning gjorde det muligt at

³ Leder C og Leder D tilhører samme afdeling og blev interviewet samtidig; deres afdeling havde ikke anvendt værktøjet.

identificere mønstre og variationer mellem afdelingerne, uden at interviewene blev reduceret til et fast spørgeskema (Idem, s. 467).

Efter interviewene blev materialet manuelt transskriberet og kodet, hvor udsagn blev organiseret tematisk med henblik på at identificere mønstre, variationer og barrierer på tværs af de involverede afdelinger samt projektlederen. Den tematiske opbygning fulgte både et datanært spor, hvor tilbagevendende emner på tværs af interviewene blev anvendt som indikator på centrale problemstillinger, og et teoriinformeret spor, hvor samfundsvidenskabelige begreber fungerede som afsæt for temadannelse (Idem, s. 586). Kodningen er således gennemført teoriinformeret, idet Kotters forandringsmodel og NPT anvendes som analytiske rammer til at strukturere og fortolke ledernes erfaringer i relation til pilotens forløb og værktøjets integration i praksis.

Validitet og reliabilitet:

Undersøgelsens analytiske saglighed understøttes gennem metodisk triangulering, idet interviewdata fra afdelingsledere og projektledere suppleres med skriftligt projektmateriale fra pilotforløbet. Triangulering muliggør en sammenstilling af ledernes erfaringer med pilotens formål og rammesætning og bidrager til at nuancere fortolkningen af implementeringsprocessen og værktøjets ibrugtagning (Idem, s. 386). Herved styrkes analysens interne validitet, da udsagn ikke fortolkes isoleret, men sættes i relation til både organisatoriske intentioner og dokumenterede beskrivelser af værktøjets tilsigtede anvendelse (Idem, s. 384).

Hvor triangulering primært styrker undersøgelsens interne validitet, rejser ekstern validitet spørgsmålet om, i hvilken forstand specialets resultater kan have relevans ud over de tre analyserede afdelinger. I et casestudie er formål imidlertid ikke statistisk generalisering til en population, men analytisk generalisering til teoretiske propositioner (Yin, s. 37). Ved at sammenholde afdelinger, hvor værktøjet er taget i brug, med en afdeling, hvor ibrugtagningen udebliver, skabes et analytisk grundlag for at identificere mønstre i meningsdannelse, rammesætning og lokale arbejdsgange, som kan være relevante i lignende implementeringsforløb. Ekstern validitet beror dermed på kvaliteten af den teoretiske argumentation og på, i hvilket omfang de udviklede pointer kan genfindes og afprøves i andre sammenlignelige organisatoriske kontekster (ibid.)

Undersøgelsens reliabilitet handler om, at en senere undersøgelse principielt skal kunne gennemføre det samme casestudie igen og nå frem til tilsvarende fund og konklusioner (ibid.). Reliabiliteten styrkes derfor ved, at dataindsamling og analyse er dokumenteret så operationelt som muligt, idet interviewguidens tematiske struktur, udvælgelse og kontakt til informanter, interviewperiode, anonymiseringsprincipper samt håndtering af projektmateriale beskrives eksplicit. Tilsvarende understøttes reliabiliteten gennem registrering af løbende analytiske valg, herunder kodning, tematisering og sammenstilling af interview- og dokumentdata, så forbindelsen mellem data, analytiske valg og konklusioner er gennemsigtige og kan efterprøves i Yin's

forstand som et *"audit trail"*, hvor forskningen er tilrettelagt, så fremgangsmåden i princippet kan auditeres af en ekstern part (Idem, s. 38).

Videnskabsteori:

Specialet forankres videnskabsteoretisk i et socialkonstruktivistisk perspektiv, som et analysestrategisk udgangspunkt for at undersøge, hvordan organisatoriske fænomener tillægges mening og bliver handlingsrelevante i praksis. At sprog skaber virkelighed, er et af socialkonstruktivismens grundlæggende antagelser, og har derfor konsekvenser for, hvad der kan iagttages, og hvordan empirien kan analyseres (Specht & Hornstrup, *Systemisk ledelse – teori og praksis*, s. 75). Med dette udgangspunkt anskues virkeligheden ikke som neutralt givne, bagvedliggende data, men som noget, der bliver til gennem relationer, fortolkninger og meningsstrukturer. Virkeligheden forstås dermed som betinget af den måde, vi tilnærmer os det på, og af mangfoldigheden af de sociale relationer, vi indgår i og skaber mening gennem (Idem, s. 76). Empiri forstås derfor ikke som en uafhængig virkelighed, men som noget, der fremstår empirisk relevant i kraft af de begreber og skel, der anvendes. Esmark et al. formulerer dette ved at understrege, at socialkonstruktivistiske analyser starter *"[...] med etableringen af et bestemt blik eller et perspektiv på et udsnit af den sociale virkelighed ved at udfolde en række analysebærende begreber."* (Esmark et al., *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*, s. 9), og at *"Empiri er kun empiri i forhold til et bestemt teoretisk perspektiv."* (Idem, s. 12). Dette betyder metodologisk, at analysen ikke sigter mod at bekræfte eller afkræfte hypoteser og entydige årsagsvirkningsrelationer, men mod at undersøge, hvordan mening og praksis organiseres, forhandles og omsættes i konkrete organisatoriske kontekster.

Som erkendelsestænkning udfordrer socialkonstruktivismens tankesæt en realistisk virkelighedsforståelse (Specht & Hornstrup, s. 77). Dette opgør med en logisk-empirisk forståelse af teori har derfor betydning for, hvordan teori og empiri kobles i nærværende speciale. I den logisk-empiriske tradition fungerer teori typisk som forklaringsmodeller orienteret mod årsager og effekter, og analysen er ofte struktureret mellem uafhængige og afhængige variable. Esmark et al. peger imidlertid på, at *"Socialkonstruktivismens udgangspunkt er kort sagt, at den sociale virkelighed aldrig er organiseret i entydige årsager og effekter."* (Esmark et al, s. 10). Det indebærer, at teori i dette speciale ikke anvendes som forklaringer, der entydigt kan placere årsager bag bestemte udfald, men som en analytisk ramme for at forstå, hvordan betydninger og handlemuligheder etableres og ændres i konkrete arbejdsituationer. Teori anvendes derfor til at strukturere og nuancere fortolkningen af lederes erfaringer med et digitalt værktøj, herunder hvordan værktøjets anvendelse og implementeringsbetingelser formes i samspil med afdelingsspecifikke prioriteringer, arbejdsgange og rammer.

Endelig indebærer det socialkonstruktivistiske udgangspunkt en opmærksomhed på kontingens og variation, idet praksisser og betydninger ikke forstås som nødvendige eller givne, men som historisk og socialt betingede, og dermed som noget, der kunne have været anderledes. Esmark et al. indkredser kontingens ved at understrege, at *"alt kunne have været anderledes. Intet i den sociale virkelighed er i sidste ende nødvendigt eller uomgængeligt."* (Idem, s. 22). Sociale fænomener skal i denne sammenhæng forstås som relationelt producerede og situerede, hvor meningsdannelse knyttes til relationer, hvori sociale sammenhænge går *"forud for alt, hvad der er begribeligt."* (Idem, s. 18). Dette perspektiv har også sprogteoretiske konsekvenser, idet betydning ikke kan forstås uafhængigt af den kontekst, hvori et udsagn indgår. Sproglige udtryk får ikke primært betydning ved at referere til en ydre virkelighed eller til mentale repræsentationer, men ved at have en bestemt funktion i relation til en given praksisform (Specht & Hornstrup, s. 78). Sprog fremstår dermed ikke som et neutralt medium til at beskrive en bevidsthedsuafhængig virkelighed, men som et praksisnært og socialt redskab, der kan koordinere handling, etablere fælles forståelser og samtidig gøre bestemte problemdefinitioner og handlemuligheder mere eller mindre plausible (ibid.).

På den baggrund anvendes Kotters forandringsmodel og Normalization Process Theory (NPT) i specialet som iagttagelsesledende begrebsrammer, der strukturerer analysen af ledernes meningsdannelse, prioriteringer og vurderinger af implementeringsbetingelser i pilotfasen. Teorierne fungerer således som analytiske perspektiver frem for deterministiske forklaringsmodeller og understøtter en fortolkende analyse af, hvordan implementering gøres praktisk mulig, udfordres eller fravælges i forskellige organisatoriske kontekster. Dette passer samtidig med analysens iterative karakter, idet begreberne anvendes frem og tilbage mellem empiri og analyse for løbende at præcisere, hvad der fremstår centralt i materialet, snarere end at påføre data en forsimplet sortering.

Analysestrategi:

Analysen er tilrettelagt som en abduktiv, teoriinformeret fortolkning, hvor der arbejdes vekselvist mellem empirisk materiale og teoretiske begreber (Bryman, s. 394). Teorierne har været tilstede fra undersøgelsens begyndelse og har fungeret som analytiske rettesnore, men kodningen har samtidig været åben for mønstre, variationer og problemstillinger, der udspringer af materialet. Tilgangen er dermed ikke rent deduktiv, hvor data alene testes op imod fastlagte hypoteser, og heller ikke rent induktiv, hvor teori udvikles udelukkende fra data, men en løbende bevægelse mellem empiri og teori med henblik på at kvalificere fortolkningen af implementeringsprocessen og værktøjets ibrugtagning. Abduktion adskiller sig her ved at være overvejende induktiv, men med udtalt fokus på forklaring og forståelse af deltagernes egne verdensopfattelser som grundlag for de analytiske slutninger.

Kotters forandringsmodel (trin 1-6) og Normalization Process Theory (NPT) anvendes i analysen som to komplementære fortolkningsrammer. Kotter bruges til at belyse de organisatoriske og ledelsesmæssige betingelser omkring pilotens initiering og fremdrift, herunder hvordan behov og retning formuleres, hvordan støtte og koordinering etableres, og hvordan pilotens rammer omsættes til lokale prioriteringer. Afgrænsningen til trin 1-6 begrundes i, at pilotprojektet befinder sig i en tidlig implementeringsfase, hvor konsolidering og kulturel forankring endnu ikke er empirisk observerbare. Normalization Process Theory anvendes supplerende til at gå tættere på den konkrete ibrugtagning og integration af værktøjet i testafdelingernes daglige praksis. Her undersøges, hvordan værktøjet gøres meningsfuldt (Coherence); hvordan ansvar og engagement fordeles (Cognitive Participation), hvordan brugen praktisk udføres og indlejres i ledernes onboardingforløb (Collection Action); samt hvordan erfaringer vurderes og påvirker fortsat anvendelse eller fravalg (Reflexive Monitoring). Hvor Kotter primært belyser de organisatoriske forandringsbetingelser omkring piloten, belyser NPT mekanismer, der afgør, om værktøjet bliver brugbart og bæredygtigt i praksis. Kombinationen af Kotter og NPT muliggør dermed en analyse på flere niveauer ved besvarelsen af opgavens problemformulering, idet Kotter retter fokus mod pilotens ledelsesmæssige og organisatoriske rammebetingelser, mens NPT belyser normaliseringens praksisnære mekanismer. På tværs af afdelingerne sammenholdes mønstre i koder og temaer for at identificere variation i anvendelse, barriere og fravalg samt for at afdække, hvilke betingelser der fremstår særligt betydningsfulde i en tidlig implementeringsfase.

Teori:

Kotters forandringsmodel:

Ifølge Kotter eksisterer der en række økonomiske og sociale drivkræfter, som presser organisationer til løbende forandring. Som følge heraf er organisationer nødsaget til at reducere omkostninger, øge kvaliteten af deres produkter og services, udvikle nye markedsløsninger samt forbedre den samlede produktivitet (Kotter, *Leading Change*, s. 3). Selv de mest ønskede forandringer kan dog gå i stå, når organisationen præges af en indadvendt kultur og tungt bureaukrati, snævre særinteresser, lav tillid og manglende samarbejde på tværs. Hertil kommer holdninger præget af selvtilstrækkelighed, utilstrækkeligt lederskab samt en generel menneskelig usikkerhed over for det ukendte, som samlet set kan bremse både fremdrift og forankring af forandringen (Idem, s. 22). På den baggrund præsenterer Kotter sin *ottetrins-model* som en praktisk metode til at nedbryde modstand og skabe momentum i forandringsprocesser. Modellen er udviklet til at understøtte organisationsforandringer, der eksempelvis har til formål at ændre strategier, gentænke eller omforme arbejdsgange og løfte kvaliteten af organisationens ydelser (ibid.).

Tabel 1. Kotters otte trin. Inspireret af Kotter (1996), *Leading Change*, s. 22.

Trin:	Kort forklaring:
1. Skab en følelse af nødvendighed	Undersøge markedspotentialet og de konkurrencemæssige realiteter. Identificere og drøfte kriser, potentielle kriser eller større muligheder.
2. Etabler en styrende koalition	Sammensætte en gruppe med tilstrækkeligt magt/mandat til at lede forandringen. Få gruppen til at arbejde sammen som et team.
3. Udvikle en vision og strategi	Skabe en vision, der kan hjælpe med at give retning til forandringsindsatsen. Få gruppen til at arbejde sammen som et team.
4. Kommuniker visionen	Bruge alle mulige kanaler til løbende at kommunikere den nye vision og strategierne.
5. Styrke medarbejdernes handlemuligheder for bred handling	Fjerne forhindringer. Ændre systemer eller strukturer, der underminerer forandringsvisionen. Opfordre til risikovillighed og ikke-traditionelle ideer, aktiviteter og handlinger.
6. Skab kortsigtede gevinster	Planlæg og synliggør tidlige resultater (<i>wins</i>). Anerkende og belønne de personer, som gjorde gevinsterne mulige.
7. Konsolider gevinster og skab yderligere forandring	Udnytte den øgede troværdighed til at ændre systemer, strukturer og politikker, som ikke hænger sammen og ikke passer til visionen. Ansætte, forfremme og udvikle personer, der kan implementere forandringen. Give processen ny energi gennem nye projekter, temaer og forandringsagenter.
8. Indlejre forandringen i kulturen	Skabe bedre resultater gennem adfærd med fokus på kunder og produktivitet, mere og bedre lederskab samt mere effektiv styring/ledelse. Tydeliggøre sammenhængen mellem nye adfærdsmønstre og organisationens succes. Udvikle mekanismer, der sikrer ledelsesudvikling og succession.

De første fire trin har til formål at optø en status quo ved at skabe en oplevelse af nødvendighed, etablere en styrende koalition, formulere en tydelig vision og kommunikere den bredt, så organisationen bliver modtagelig for forandring. Trin fem til syv indebærer, at der introduceres og udbredes nye praksisser gennem fjernelse af barrierer, synlige kortsigtede gevinster og en konsolidering, der udnytter momentum til yderligere ændringer (Idem, s. 23). Det sidste trin forankrer forandringerne i organisationskulturen og i den daglige praksis, så de bliver varige og ikke glider tilbage til tidligere arbejdsmåder.

Ifølge Kotter kan modellen anvendes i forandringsprocesser af enhver størrelse. Mere omfattende forandringer – såsom omstrukturering, fusioner og opkøb, nedskalering samt ændringer i strategisk retning - vil dog typisk kræve længere tid i store organisationer, hvor rigiditet og konservatisme ofte kan gøre det vanskeligere for forandringen at få fodfæste og blive varigt forankret (Idem, s. 50). En kort gennemgang af de første seks trin gives i det følgende med henblik på at tydeliggøre modellens centrale begreber og antagelser, særligt de dele der er analytisk relevante for opgavens undersøgelse (trin 1-6). Gennemgangen har ikke til formål at gengive Kotters teori i sin fulde bredde, men at skabe et teoretisk fundament for den efterfølgende analyse.

At skabe en følelse af nødvendighed handler om at skabe en fælles oplevelse af nødvendighed for forandring. Ifølge Kotter lever forandringsinitiativer ofte ikke op til forventningerne, fordi organisationer er præget af for meget *complacency*, forstået som selvtilfredshed og tiltro til status quo, og for lidt *urgency*, hvilket vil sige en oplevelse af presserende behov, hvor eksisterende praksisser opfattes som tilstrækkelige og behovet for forandring ikke opleves som presserende (Idem, s. 38). Hertil kan identificeres en række kilder til complacency, såsom for meget positiv kommunikation fra den øverste leder, fraværet af store og synlige kriser, manglende feedback om performance fra eksterne aktører, og organisatoriske strukturer, der fokuserer medarbejdere på snævre, funktionelle mål frem for helhedsorienterede resultater (Idem, s. 42). I store organisationer kan hierarkier og siloer yderligere dæmpe behovet, fordi udfordringer spredes ud og ikke ses som et samlet problem (idem, s. 140). Kriser kan være en mulig katalysator for at sænke complacency niveauet, da de kan synliggøre risici og bryde vanetænkning. Samtidig understreges det, at varig forandring ikke bør hvile på kriser alene, fordi kriser typisk belaster organisationens i forvejen knappe ressourcer "[...]and thus leave less maneuvering room." (Idem, s. 48). Derfor bliver ledelsens opgave at skabe en konstruktiv nødvendighed, uden at være afhængig af akutte hændelser (Ibid.).

Det fremhæves endvidere, at arbejdet med at øge urgency ikke udelukkende er et anliggende for den øverste ledelse. Når forandringen retter sig mod en konkret enhed tæt på driften, vil mellemledere og ledere med ansvar for den daglige praksis ofte være centrale aktører i at reducere complacency og skabe fremdrift (Idem, s. 49). Dette forudsætter imidlertid et tilstrækkeligt ledelsesrum. I organisationer præget af meget inerti kan

lokale forandringsinitiativer blive begrænset af overordnede strukturer og rutiner, uanset hvor målrettet indsatsen er. Under sådanne betingelser kan en afventende tilgang forstærke den træghed man søger at bryde. Der understreges også, at forandring i visse tilfælde kan tage afsæt nedefra, når kompetente aktører på mellem- eller lavere organisatorisk niveau formår at skabe betingelserne for en forandring, selvom reduktion af træghed typisk forudsætter opbakning fra organisationens øverste ledelsesniveau (Idem, s. 50).

At etablere en styrende koalition indebærer at samle en gruppe aktører *"with the right composition, level of trust, and shared objective."* (Idem, s. 54). Koalitionen skal kunne fungere som et fælles ledelsesmæssigt omdrejningspunkt for forandringen og reducere afhængigheden af enkeltpersoner, da enkeltpersoner sjældent besidder de nødvendige informationer og relationer til at navigere i et hurtigt og omskiftende organisationsmiljø. Dens styrke bør bero på en kombination af *positionel magt, ekspertise, troværdighed og ledelse* (Idem, s. 59). Koalitionen skal rumme tilstrækkeligt mange nøgleaktører – særligt linjeledere med ansvar for drift og ressourcer – så forandringen ikke let kan bremses af dem, der står udenfor. Den skal samtidig samle relevante faglige og erfaringsmæssige perspektiver, så beslutninger træffes på et oplyst og kvalificeret grundlag. Derudover bør gruppen have et stærkt omdømme og legitimitet i organisationen, så dens udmeldinger bliver taget alvorligt og kan mobilisere opbakning. Endelig forudsætter koalitionen tilstedeværelsen af tilstrækkelig ledelseskraft til at kunne drive forandringsprocessen (Ibid.). En styrende koalition kan ikke lykkes, hvis den alene består af dygtige managere, men mangler egentlig lederskab. Pointen er, at management primært handler om at skabe orden og forudsigelighed gennem planlægning, struktur og kontrol, mens lederskab handler om at sætte retning, mobilisere opbakning og drive forandring gennem vision, motivation og håndtering af modstand (Idem, s. 61). Koalitionens omfang bør endvidere afstemmes efter organisationens størrelse. Forandringsprocesser initieres typisk af en meget lille kerne på to-tre personer, men i succesfulde forløb udvides koalitionen gradvist. I mindre organisationer eller afgrænsede enheder kan en gruppe på omkring en halv snes aktører ofte være tilstrækkelig, mens større organisationer typisk kræver en bredere koalition – eksempelvis i størrelsesordenen 20-50 personer – for at opnå tilstrækkelig organisatorisk rækkevidde og vedvarende koordinering (Ibid.).

At udvikle en vision og strategi indebærer at formulere et klart og meningsfuldt billede af den ønskede fremtid samt en overordnet retning for, hvordan forandringen skal realiseres. Visionen skal fungere som et fælles pejlemærke, der kan guide beslutninger og handlinger på tværs af organisationen, og bør være *"[...] open ended enough to allow for individual initiative and for changing conditions."* (Idem, s. 79).

I en forandringsproces varetager visionen flere centrale funktioner. For det første skaber den klarhed om den overordnede retning, hvilket forenkler et stort antal konkrete beslutninger ved at give et fælles referencepunkt for, hvor organisationen skal bevæge sig hen (Idem, s. 71). For det andet har visionen en

motiverende funktion, idet den kan mobilisere handling og opbakning, selv i de tilfælde når forandringen indebærer kortsigtede omkostninger eller ubehag for de involverede. For det tredje understøtter visionen koordinering på tværs af organisatoriske niveauer og enheder ved at skabe en fælles forståelsesramme, som gør det muligt at samordne handlinger hurtigt og effektivt. Samtidig kan en tydelig vision bidrage til at rydde op i eksisterende aktiviteter ved at synliggøre projekter og initiativer, der ikke understøtter den ønskede retning, og dermed frigøre ressourcer til forandringsarbejdet (ibid.).

En effektiv vision har endvidere en række karakteristika. Den beskriver en fremtidig tilstand, ofte med et længere tidsperspektiv, og formulerer muligheder, der i videst muligt omfang tilgodeser centrale interessenter (Idem, s. 74). Visionen skal være realistisk og troværdig, men samtidig tilstrækkeligt ambitiøs til at skabe bevægelse. Den bør være klar til at kunne omsættes til handling, men fleksibel nok til at give plads til lokale initiativer. Endelig skal visionen være enkel og let at kommunikere. Hvis den er for abstrakt, teknisk eller uklar, mister den sin evne til at fungere som et samlende og handlingsanvisende redskab i forandringsprocessen, hvor *"The alternatives – a zillion detailed directives or endless meetings – are much slower and costlier."* (Idem, s. 72).

At kommunikere visionen indebærer, at visionen ikke blot eksisterer som et strategisk dokument, men aktivt bruges i organisationen. Visionen skal kommunikeres gentagne gange og gennem forskellige kanaler, så den bliver forstået og genkendelig for organisationens medlemmer (Idem, s. 92). I praksis er dette trin koblet til de foregående faser i forandringen. Hvis oplevelsen af nødvendighed er for svag, vil medarbejdere typisk have begrænset opmærksomhed og motivation til at engagere sig i budskaber om en ny retning. Tilsvarende kan en utilstrækkelig sammensat styrende koalition have svært ved både at skabe et klart narrativ og at fungere som troværdig afsender. Visionens formidlingsevne er desuden betinget af dens kvalitet. Hvis visionen fremstår uklar eller urealistisk, svækkes dens mulighed for at mobilisere, fordi budskabet ikke opleves som relevant eller overbevisende (Idem, s. 89).

Et centralt punkt er, at visionen ikke bør sendes ud som ensrettet information (Idem, s. 101). Når kommunikation bliver monologisk, risikerer organisationen at miste afgørende feedback, hvilket både kan skabe modstand og føre til, at fejl og misforståelser først opdages sent, hvor korrektioner kan blive dyrere og mere forstyrrende. En mere robust tilgang er at gøre kommunikationen dialogisk. Visionen skal forklares og gentages, men også afprøves i samtaler, hvor medarbejdere kan stille spørgsmål, pege på praktiske konsekvenser og identificere uoverensstemmelser mellem visionen og arbejdspraksis. Det bidrager både til læring og til at fange tidlige fejl i løsningen, før de bliver indlejret organisatorisk, eksempelvis i teknologiindkøb eller ved tilrettelæggelsen af nye arbejdsgange (Idem, s. 102).

At styrke medarbejdernes muligheder for bred handling indebærer at sikre, organisationens medlemmer har mulighed for at handle i overensstemmelse med visionen. Når visionen er kommunikeret, bliver næste skridt at identificere og reducere de forhold, der hæmmer handling. Sådanne hindringer kan være indlejret i formelle strukturer og procedurer, der fastholder arbejdsgange i en logik, som ikke understøtter den ønskede retning. De kan også bestå i kompetencegab, hvor medarbejdere mangler de færdigheder eller den støtte, der er nødvendig for at udføre opgaver på nye måder. Hertil kommer, at personale- og informationssystemer kan virke styrende gennem deres kategorier, adgangsregler og standardiserede forløb, hvilket kan gøre det vanskeligt at agere fleksibelt eller tværgående (Idem, s. 106). Barrierer er imidlertid ikke udelukkende af teknisk eller strukturel karakter, men kan også være adfærdsmæssige og relationelle. Forandringen kan eksempelvis undergraves, hvis mellemledere eller nærmeste leder sanktionerer afvigelser fra vante rutiner, prioriterer driftsmål uden plads til læring, eller sender signaler, der gør initiativer risikable for medarbejdere (Idem, s. 116). I sådanne situationer kan medarbejdere både forstå visionen og ønske at bidrage til den, men opleve sig indrammet af rammer, incitamenter og autoritetsrelationer, som gør handlingen enten besværlig, utryk eller uden effekt.

At skabe kortsigtede gevinster indebærer bevidst at planlægge og synliggøre tidlige resultater af forandringsindsatsen. Formålet er at demonstrere, at forandringen bevæger sig i den ønskede retning, og at indsatsen allerede på et tidligt stadie skaber værdi (Idem, s. 126). For at fungere som reelle løftestænger skal sådanne gevinster have bestemte kvaliteter. De skal være synlige for mange, så effekten kan vurderes direkte; de skal være entydige, så de ikke let kan relativiseres eller bortforklares; og de skal være tydeligt forbundet med forandringsarbejdet, så resultaterne ikke forveksles med almindelige udsving eller parallelle initiativer (Ibid.). Kravet om tidlige gevinster varierer samtidig med organisatorisk skala. I mindre enheder forventes konkrete resultater typisk indenfor et halvt år, mens større organisationer kan have en tidshorisont på 18 måneder eller længere (ibid.).

Kortsigtede gevinster bidrager på flere niveauer til at stabilisere og accelerere en forandring. For det første fungerer de som en form for evidens i praksis, der bekræfter for medarbejdere og nøgleaktører, at investeringer og afsavn ikke er forgæves, hvilket styrker motivation. For det andet skaber de legitime anledninger til anerkendelse og fælles markering, hvilket kan reducere belastningen i en proces, der ellers ofte er præget af vedvarende pres. For det tredje fungerer arbejdet med at frembringe tidlige resultater som en konkret test af vision og strategi. Når visionen møder praksis, bliver det muligt at identificere, hvor antagelser holder, og hvor strategien kræver justeringer, før fejl og u hensigtsmæssigheder forstærkes over tid (Idem, s. 127). For det fjerde kan entydige resultater svække modstandens gennemslagskraft ved at reducere rum for kritik, der bygger på forestillingen om, at forandringen er urealistisk eller uden effekt. Det betyder

ikke, at kritiske perspektiver forsvinder, men de får vanskeligere ved at dominere fortællingen om initiativets fremgang. For det femte er tidlige gevinster vigtige for at fastholde opbakning i de hierarkiske lag over forandringsindsatsen, hvor faldende tillid hurtigt kan afskære ressourcer og prioritet. Kortsigtede gevinster har endelig en væsentlig funktion som drivkraft i forandringsprocessen. De kan forskyde organisationens holdninger fra afventning til engagement og fra passiv accept til aktiv deltagelse (Idem, s. 128). Dette er afgørende, fordi de efterfølgende faser typisk forudsætter betydelig organisatorisk energi for at konsolidere forandringen og forhindre tilbagefald til tidligere praksisser.

Hvor Kotters model retter sig mod de ledelsesmæssige og organisatoriske betingelser for at igangsætte og fastholde forandring, tilbyder Normalization Process Theory et supplerende og mere praksisnært perspektiv på, hvordan nye tiltag bliver anvendt og opretholdt i det daglige arbejde. Den næste teoridel redegør derfor for NPT's centrale begreber, med henblik på at etablere et teoretisk grundlag for analysen af ibrugtagning og forankring.

Normalization Process Theory (NPT):

Forståelsen, udviklingen og evalueringen af interventioner udgør et vigtigt omdrejningspunkt i moderne sundhedsforskning og sundhedspraksis. Især sundhedsinterventioner kendetegnes ved at bestå af flere indbyrdes komponenter, som virker i samspil med organisatoriske, professionelle og kontekstuelle forhold, og som derfor ikke kan forstås eller implementeres isoleret fra deres anvendelseskontekst (Murray et al, *Normalisation process theory: a framework for developing, evaluating, and implementing complex interventions*, s. 1-2). Tidligere forskning har peget på udfordringer i forhold til at omsætte forskningsbaseret viden til rutinepraksis, hvilket har bidraget til en vedvarende kløft mellem evidens, praksis og policy (Idem, s. 2). Implementeringssvigt forklares ofte med manglende adfærdsændring blandt professionelle, men peger samtidig på mere strukturelle og organisatoriske barrierer såsom tidspres, arbejdsgange, professionslogikker og bredere kontekstuelle forhold (ibid.).

Normalization Process Theory er udviklet som et teoretisk svar på disse udfordringer og tilbyder en analytisk ramme til at undersøge, hvorfor nogle interventioner integreres i rutinepraksis, mens andre forbliver marginale eller aldrig opnår varig anvendelse. Teorien fokuserer på de processer og det arbejde, som individer udfører for at få nye praksisser til at fungere i hverdagen, både i implementeringsfasen og efterfølgende, når interventionen enten stabiliseres eller ophører (Idem, s. 2-3). Normalisering forstås her som det punkt, hvor en intervention er blevet så indlejret i daglig praksis, at den ikke længere opfattes som noget nyt eller særskilt, men som en naturlig del af arbejdet (Idem, s. 3). Samtidig understreges det, at normalisering hverken er irreversibel eller nødvendigvis ønskværdig, idet også ineffektive eller uhensigtsmæssige praksisser kan blive normaliserede. Hertil kan overordination af antibiotika nævnes som blot et eksempel. (Ibid.).

Et væsentligt bidrag i NPT er sondringen mellem en interventions dokumenterede effekt og dens implementerings- og bæredygtighedspotentiale. Teorien fremhæver, at interventioner med dokumenteret effekt kan mislykkes, hvis de ikke giver mening for involverede aktører, kræver uforholdsmæssigt ekstraarbejde eller ikke stemmer overens med eksisterende arbejdsgange og professionelle normer (Idem, s. 7). NPT muliggør derfor en tydelig vurdering af, om en intervention har realistiske betingelser for at blive integreret i rutinepraksis.

NPT består af fire analytiske komponenter, der tilsammen belyser de processer, der fremmer eller hæmmer normalisering. *Coherence* (meningsskabelse) referer til de processer, hvorigennem aktører skaber en fælles forståelse af interventionens formål, indhold og relevans i relation til eksisterende praksisser (Idem, s. 2). *Cognitive participation* (engagement og involvering) omhandler det relationelle og organisatoriske arbejde, der knytter sig til at mobilisere, engagere og fastholde aktører i arbejdet med interventionen over tid (Ibid.). *Collective action* (praktisk udførelse) retter fokus mod det konkrete arbejde, der skal udføres for at integrere interventionen i hverdagen, herunder samspillet mellem teknologi, arbejdsgange og ressourcer (Idem, s. 4). Den sidste komponent, *reflexive monitoring* (evaluering), vedrører de løbende vurderinger, som aktører foretager af interventionens værdi, konsekvenser og behov for justeringer. (Idem, s. 2).

Tabel 2. *Normalization Process Theory*. Inspireret af Murray et al. (2010), *Normalisation Process Theory*, s. 4.

<i>NPT-Dimension</i>	<i>Begrebsmæssig betydning</i>	<i>Analytisk formål</i>
Coherence (meningsskabelse)	Den proces, hvor aktører skaber en fælles forståelse af, hvad en ny praksis eller teknologi er, hvorfor den er relevant, og hvordan den adskiller sig fra eksisterende praksisser.	Anvendes til at analysere om værktøjet opleves som meningsfuldt og relevant i forhold til eksisterende onboardingpraksisser.
Cognitive Participation (engagement og involvering)	De processer, hvorigennem aktører engagerer sig i, tager ansvar for og investerer i at understøtte og fastholde den nye praksis over tid.	Anvendes til at undersøge, hvem der driver anvendelsen af værktøjet i pilotfasen, hvordan ledelsesmæssigt ejerskab etableres, samt hvilke forhold der fremmer eller hæmmer engagement blandt afdelingslederne.
Collective Action (praktisk udførelse)	Det arbejde, der udføres for at implementere og anvende den nye praksis i hverdagen, herunder samspillet mellem teknologi, arbejdsgange, ressourcer og organisatoriske strukturer.	Anvendes til at analysere, hvordan værktøjet fungerer, herunder oplevet brugervenlighed, tidsforbrug, tekniske barrierer og tilpasning til lokale arbejdsgange.
Reflexive Monitoring (evaluering)	De løbende vurderinger, som aktører foretager af den nye praksis, herunder oplevet nytte, konsekvenser og behov for justeringer.	Anvendes til at belyse, hvordan ledere evaluerer værktøjets værdi i pilotfasen, hvilke erfaringer der fremhæves, og hvordan feedback potentielt kan omsættes til videreudvikling og forankring.

De fire komponenter skal ikke forstås som lineære faser, men som dynamiske og gensidigt afhængige processer, der udvikler sig i samspil med den organisatoriske kontekst, herunder strukturer, sociale normer og professionelle konventioner (Ibid.). En væsentlig styrke ved NPT er netop, at teorien forbinder individuelle handlinger med kollektive og organisatoriske og tilbyder dermed et analytisk ramme om implementering i organisationer præget af mange aktørgrupper og krydspres (Idem, s. 8). Sammenlignet med tilgange, der primært forklarer implementering ud fra enten individuelle drivkræfter eller systemlogikker, tilbyder NPT et integreret ramme, fordi teorien retter fokus mod det arbejde, som aktører må udføre for, at en intervention kan fastholdes i rutinepraksis (ibid.).

NPT kan samtidig fungere som en *trial killer*, fordi en tidlig analyse kan synliggøre, at interventionen eller selve afprøvningsdesignet har så lav sandsynlighed for at blive integreret i rutinepraksis, at en egentlig afprøvning bør redesignes eller i nogle tilfælde opgives for ikke at bruge ressourcer på et forløb uden realistisk implementeringspotentiale, eksempelvis når arbejdskrav, rekruttering eller datagrundlag ikke er forenelige med den eksisterende praksis (Idem, s. 3).

Analyse:

Oplevet behov og formål med onboardingværktøjet (Trin 1):

Kotters første trin forudsætter, at organisationens centraler aktører deler en oplevelse af, at status quo ikke er tilstrækkelig, og at der er et presserende behov for forandring (Kotter, s. 38). Her er det også vigtigt at være klar over, hvilket konkret problem den indførte løsning skal løse, og hvilke sandsynlige gevinster der kan være for enden af en vellykket implementering. Det komplekse ved teknologiimplementeringer kan dog ofte ligge andre steder end i selve teknologien og kan være filtreret i et spind af andre arbejdsgange, teknologier, værdikæder og aktører (Fremfærd, s. 6). Eksempelvis kan en standardisering af onboardingværktøjet medføre et tab af faglig autonomi og øget oplevelse af kontrol, hvis lokale praksisser ikke kan rummes i løsningen (Idem, s. 13). Samtidig kan værktøjet berøre eksisterende arbejdsprocesser og stille nye krav til medarbejderne i form af opbygning af nye rutiner og aflæring af indarbejdede vaner i deres måde at drive onboarding på (Idem, s. 10). Derfor er det vigtigt, at de berørte aktører tidligt oplever et tilstrækkeligt trygt rum til at engagere sig åbent i forandringen, og at der etableres en fælles forståelse af både formål og nødvendighed (HK-Kommunal Chefgruppen, *God ledelse i en digital hverdag*, s. 17). Analysen af interviewmaterialet viser imidlertid, at oplevelsen af formål og nødvendighed knyttet til onboardingværktøjet varierer mellem projektledelsen og de involverede afdelingsledere, hvilket kan dæmpe oplevelsen af urgency i den tidlige implementeringsfase.

For projektlederen udspringer behovet for det digitale onboardingværktøj af resultater fra årlige regionale opstartsrapporter fra perioden 2019-2023, hvor nyansatte medarbejdere på tværs af faggrupper modtog spørgeskemaer omkring deres opstartsforløb: *"Så det er ligesom min baggrund for at gå ind i det her projekt."* (Projektleder). Projektlederen beskriver, hvordan ledere efter ansættelsesbeslutning skal navigere i et *"helt system af aktiviteter"*, herunder IT-oprettelse, kursusbooking, vagtplanlægning og koordinering med HR og kolleger. Disse opgaver er *"enkeltstående processer"* (Projektleder), som mangler sammenhæng og flow, og fremstilles som et strukturelt problem for ledelsen, da det både kan belaste ledernes tid og påvirke nyansattes første møde med deres arbejdsplads: *"Altså der er virkelig mange små opgaver man skal løse."* (Projektleder). Projektlederen fremstår dermed opmærksom på de organisatoriske og ledelsesmæssige implikationer et rammesystem som et digitalt værktøj kan medføre, herunder øget integration mellem afdelinger og funktionsområder samt ændringer i arbejdsfunktioner og organisatoriske strukturer (Jensen, *IT-implementering og forandringsledelse*, s. 30). Projektlederen betoner desuden, at udviklingsprocessen er forankret i et bredt, tværgående samarbejde med både IT- og HR-aktører, hvilket indikerer, at værktøjet er tænkt som en regionalt koordineret løsning snarere end et lokalt initiativ.

Blandt afdelingslederne fremstår nødvendigheden og formålet med værktøjet derimod mindre entydig. Leder A, som er placeret i en mere administrativt orienteret kontekst, vurderer ensartethed som en gevinst, fordi onboarding i høj grad består af tilbagevendende koordineringsopgaver: *"Jeg synes det er meget positivt, fordi der bliver noget ensartethed i det, og vi kommer til at stå som mere professionelle udadtil."* (Leder A). I den forbindelse kan værktøjet fungere som en standardisering af rutinearbejde, der bidrager til overblik og understøtter faglig mestring i opgaver, som netop er kendetegnet ved gentagelse og koordinering (Fremfærd, s. 13). Leder A fremhæver samtidig, at behovet for værktøjet ikke opleves som abstrakt eller topstyret, men som forankret i ledelsesmæssige udfordringer i hverdagen: *"...det her kommer sig af et behov, som ikke er skabt et eller andet sted på et skrivebord, men simpelthen ude fra den virkelige hverdag."* (Leder A). Denne forståelse skal ses i lyset af afdelingens organisatoriske karakter. Leder A beskriver sin afdeling som en stor og heterogen driftsorganisation (ca. 300 medarbejdere fordelt på forskellige funktionsområder såsom rengøring, portørvirksomhed, køkken, gartneri og medikoteknik). Afdelingens brede opgaveportefølje og flade ledelsesstruktur med flere ledere under Leder A skaber et ledelsesrum, hvor standardiserede processer kan være en forudsætning for stabil drift. Denne driftslogik er kompatibel med et styringsrationale præget af systematik og standardisering, hvilket i visse tilfælde kan være legitimt, men kan risikere at komme i konflikt med andre faglige rationaler indenfor de kontekster, hvor værktøjet skal anvendes (ibid.).

Dette er særligt relevant i højt specialiserede miljøer, hvor personalegrupper varetager komplekse og kontekstafhængige beslutninger, herunder sundhedsprofessionelle, der arbejder relationelt med patienter,

kolleger og andre interessenter, og hvor arbejdet ikke uden videre kan reduceres til standardiserede rutiner (Indenrigs- og Sundhedsministeriet, *Robusthedskommissionens anbefalinger*, s. 138). Det er eksempelvis ikke altid den nærmeste leder, der har ansvaret for en ny medarbejders onboarding, hvilket de kliniske afdelingsledere fremhæver som et vilkår i deres praksis. Leder B understreger, at *"der er jo mange ting jeg uddelegerer"* (Leder B), og peger samtidig på, at nøgleopgaver i onboarding ofte ligger hos andre funktioner, eksempelvis vagtplanlæggeren og uddannelses- og undervisningsansvarlige. Tilsvarende beskriver Leder C, at onboardingopgaver kan være placeret som et delegeret ansvar i ledelseskæden: *"Leder D har jo uddelegeret den opgave til mig."* (Leder C). Dette illustrerer, at onboarding i kliniske kontekster typisk er distribueret på tværs af roller og faggrupper, hvilket kan kollidere med et standardiseringsrationale, hvis processer designs ud fra en antagelse om, at en leder alene ejer og driver hele forløbet (Harpelund & Højberg, s. 261). De kliniske afdelingsledere deler dermed en grundlæggende anerkendelse af formålet med værktøjet, men oplevelsen af nødvendighed er mere nuanceret og betinget. Som Leder B formulerer det, er ideen bag værktøjet *"rigtig god"* fordi den kan hjælpe med at *"huske at komme omkring alle de vigtige elementer"* (Leder B), og Leder D peger tilsvarende på, at et fælles system kan fungere som en sikring, så man undgår, at væsentlige opgaver *"bliver glemt undervejs"* (Leder D).

Samtidig indikerer flere udsagn, at nødvendigheden ikke opleves som presserende, idet afdelingerne allerede har etableret velfungerende lokale praksisser for onboarding. Leder D understreger eksempelvis, at de har lavet deres *"egen liste eller oversigt over det, fordi vi har gjort det så mange gange [...] Har jo egentlig også fået meget ros for vores onboardingforløb"*, og at de grundlæggende *"har godt styr på det"* (Leder D). På samme måde beskriver Leder C, at de *"havde jo bare fuldstændig en køreplan"* ved nyansættelser, og at den eksisterende praksis kan trækkes frem igen, når der er behov. Hermed bliver værktøjet ikke forstået som en nødvendig forudsætning for at kunne onboarde, men som en mulig støttefunktion, der først bliver meningsfuld, hvis den tilfører noget mere værdi i forhold til det, der allerede fungerer. Der er således en formålsforståelse knyttet til overblik og kvalitetssikring, men nødvendigheden afhænger af, om værktøjet kan styrke onboardingprocessen frem for blot at lægge et ekstra lag ovenpå. Dette kommer til udtryk hos Leder B, der påpeger, at værktøjet i sin nuværende form ikke opleves som nødvendigt, hvis det ikke understøtter hverdagen: *"Det er noget, jeg skal kunne se, om det afhjælper mig i min hverdag, gør tingene nemmere, gøre tingene hurtigere. Og det gør det her ikke lige nu."* (Leder B).

Ledernes rammesætning for afprøvningen (Trin 2):

Kotters andet trin – at etablere en styrende koalition – bliver i denne case tydeligt, fordi udsagnene på tværs af afdelingerne beskriver en implementeringsproces, hvor fraværet af en koalition bliver synligt gennem manglende koordinering og en høj afhængighed af enkelte nøglepersoner. Hvor trin 1 handlede om at gøre

behovet presserende og synligt, handler trin 2 om at skabe den kollektive handlingskraft, der kan omsætte behovet til handling *"with the right composition, level of trust, and shared objective."* (Kotter, s. 54). I testafdelingerne fremstår onboardingværktøjet som et initiativ, der netop kræver en koalition, fordi det berører flere organisatoriske domæner samtidig, herunder HR-processer (ansættelsesindstilling og løndata), IT-adgang og brugeroprettelse, logistik (ID-kort, skabe, uniformer), planlægningssystemer (vagtplaner og mentorallokering) samt lokale uddannelses- og oplæringspraksisser. Når et værktøj designes til at skabe overblik på tværs af sådanne delsystemer, kan en styrende koalition være en forudsætning for at fjerne barrierer for handling, så løsningen ikke ender som en tjekliste, der blot tydeliggør systemgrænser og flytter koordineringsarbejdet tilbage på den enkelte afdelingsleder. Koalitionen har dermed også brug for den nødvendige ekspertise, hvor lokale nøglepersoner såsom systemejere (IT), procesejere (HR/løn) og logistik (ID/skabe) er repræsenteret og har klare roller i både design og drift af onboardingværktøjet (Idem, s. 59).

I Leder B's kliniske afdeling bliver det tydeligt, at lederen står alene som bruger og drivkraft. Leder B tester, evaluerer, og konkluderer, at værktøjet skaber merarbejde: [...] *det her bliver bare et ekstra sted vi skal egentlig holde øje med og "husker vi nu det hele?", og så skal vi stadigvæk hen og finde alle de forskellige formularer, forskellige sider..."* (Leder B). Samtidig kan Leder B's kritik ikke omsættes til fælles organisatorisk handling, fordi de centrale modtagere – IT/regionens systemejere – opleves som adskilte fra lederens arbejdsgang, og fordi værktøjet ikke har autoritet til at integrere eller automatisere de trin, der foregår i andre systemer: *"Det er regionens det her, så det er jo egentlig noget, som regionen ude i IT de skal sidde og ordne og har ansvaret for."* (Leder B). Koalitionen mangler hermed den positionelle magt og det mandat, som Kotter beskriver nødvendigt for, at forandringen ikke kan standses af aktører udenfor gruppen (Kotter, s. 59). Hvis HR-blanketter, brugeroprettelse og logistik ligger udenfor værktøjets handlekraft, kan den lokale leder kun kompensere ved ekstra klik, ekstra mails og ekstra systemskifte, hvilket producerer modstand i form af fravælgelse: *"Tingene er ikke automatiseret, så jeg skal gå fra det her system over i andre systemer. Og det er et irritationsmoment. Så vil jeg hellere bare selv sidde og huske min egen remse..."* (Leder B).

I Leder C og D's afdeling bliver koalitionens begrænsede rækkevidde også synlig, fordi de trods høj motivation og oplevet ejerskab oplever at blive *"hægtet af"* (Leder D). De beskriver, hvordan de i en tidlig fase har bidraget aktivt med input til styregruppen og er efterfølgende blevet præsenteret for værktøjet, men derefter møder tekniske barrierer, såsom manglende adgang, fejl i opsætning, fravær af support og langvarig tavshed uden status: *"Så vi ved ikke rigtig, hvor vi er egentlig i forhold til værktøjet, fordi vi er ikke i gang med det, og vi har ikke hørt noget, så vi ved heller ikke lige hvad status er."* (Leder C). Begge ledere peger samtidig på, at de ikke kan få fat i nogle af projektlederne, at IT ude ved Regionshuset ikke kender appen, og at der mangler orientering om næste fase. De har heller ikke hørt noget fra styregruppen siden sommerferien: *"Men altså,*

det har jo stået stille i lang tid. Er det næsten før... fra sommer af eller? Jeg kan snart ikke huske det, men det har været lang periode med stilstand.” (Leder D). Man kan derved fortolke casen som en organisation, der risikerer at reproducere de strukturelle barrierer, der kendetegner tungt bureaukrati og svagt tværgående samarbejde, fordi koalitionen ikke synes at samle den nødvendige kombination af drift, IT, HR og lokale ledelsesroller i et forpligtende forum (Kotter, s. 22). Dermed fremstår koalitionen primært som et management-greb, der har produceret et værktøj og en plan, men i mindre grad som ledelse i Kotters forstand, dvs. evnen til at mobilisere, skabe retning og sikre koordinering gennem tilgængelighed og fælles problemløsning (Idem, s. 60-61). Denne manglende tilgængelighed og koordination kommer konkret til udtryk i Leder C’s beskrivelse af, at ansvar og viden er spredt, og at adgang til nødvendige tilladelser og rettigheder er fragmenteret på tværs af enheder: *”De er svære at få fat på [...] Så ringede jeg også til IT; de anede intet om denne her app; jo han havde hørt om det, men jeg må ikke bare koble dig på denne her app, fordi så skal jeg have noget fra regionen, for at få lov til at gøre det.”* (Leder C).

Vision, kommunikation og lokal oversættelse i afdelingerne (Trin 3-4):

Den overordnede vision for digitale tiltag i Region Nordjylland, herunder onboardingværktøjet, kan placeres i et bredere reform- og implementeringslogik, hvor centrale aktører søger at understøtte lokal omstilling gennem løbende dialog, videndeling og håndtering af barrierer på tværs af sektorer. Dette fremgår af *Kommissorium for implementeringspartnerskab*, hvor implementeringen af sundhedsreformen⁴ beskrives som afhængig af, at *”dygtige ledere og medarbejdere”* bidrager lokalt, og hvor succes forudsætter *”løbende samarbejde og dialog”* på tværs af kommuner, regioner og stat samt en indsats for *”at håndtere de udfordringer og problemer, der måtte opstå undervejs.”* (Kommissorium for implementeringspartnerskab, 2025, s. 1). Partnerskabet, hvilket Region Nordjylland også indgår i, fremstilles som et *”arbejdende forum”*, der skal *”rydde sten af vejen for den praktiske implementering”*, gennem status, opfølgning og konkrete drøftelser af udfordringer og løsninger (Ibid.). Kommissoriet peger på en implementeringsforståelse, hvor vision og strategi ikke formuleres centralt, men løbende operationaliseres gennem feedbacksløjfer og lokal læring. Denne ramme harmonerer med den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi, hvor nye løsninger i højere grad bør baseres på fælles moduler og services, så *”systemerne fra start taler sammen”*, og så kan data *”trækkes ud og genbruges.”* (Den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi 2026-2029, s. 14). Tilsvarende betoner sundhedsreformen initiativer, der skal lette deling af sundhedsoplysninger og *”understøtte medarbejdere med digitale løsninger”* samt fremme brug af sundhedsdata til innovation og kvalitetsudvikling

⁴ Med sundhedsreformen henvises der til *Aftale om Sundhedsreform 2024*, hvor digitalisering og data skal understøtte et mere nært og sammenhængende sundhedsvæsen gennem hurtigere udbredelse af digitale løsninger, lettere deling af sundhedsoplysninger på tværs samt løsninger, der kan aflaste medarbejdere ved at gøre arbejdsgange mere overskuelige og delvist automatiserede (Indenrigs- og Sundhedsministeriet, *Aftale om Sundhedsreform 2024*, s. 30).

(Aftale om sundhedsreform, 2024, s. 29). På tværs af disse politiske og strategiske linjer tegner der sig et fælles styringsrationale, hvor digitale løsninger skal understøtte sammenhæng, kvalitet og effektivitet, samtidig med at gennemførelsen kræver en fast ramme for løbende dialog, systematisk opfølgning og håndtering af barrierer undervejs.

I pilotprojektet blev denne overordnede reform- og implementeringslogik oversat til en lokal vision om et onboardingværktøj, som kan fungere som en fælles ramme for ledelsesunderstøttelse. Den styrende koalition og lokale ledelsesrepræsentanter fra testafdelingerne afholdt et opstartsmøde i forbindelse med pilotprojektet den 25. juni 2025, hvor værktøjet blev præsenteret som en *"lederunderstøttelse af onboarding."* (HR-konsulent, RN, mailkorrespondance, 27. juli 2025). I forlængelse heraf blev testafdelingerne introduceret til en tilhørende tjekliste, som skulle anvendes som afsæt for afprøvningen af værktøjet i konkrete onboardingforløb. Tjeklisten skulle samtidig understøtte en løbende opsamling af erfaringer, hvor deltagerne forventedes at notere uklarheder, mangler eller elementer, der ikke gav mening i praksis. Denne feedback var rettet mod at kvalificere og videreudvikle appen *"inden den rulles ud til alle ledere i regionen."* (Mennesker og Organisation, *Test af værktøj til onboarding af medarbejdere*, s. 1). Set gennem Kotters rammer indikerer dette en vision, der både er retningsgivende og i udgangspunktet åben for læring, i.e. *"open ended enough to allow for individual initiative and for changing conditions."* (Kotter, s. 79).

Afdelingsledernes efterfølgende erfaringer med værktøjet peger imidlertid på, at visionens oversættelse i de kliniske afdelinger ikke fuldt ud er blevet omsat i afdelingerne. Det knytter sig dels til en uklarhed om, hvordan visionen skulle omsættes i de lokale onboardingprocesser, samt en oplevelse af utilstrækkelig og episodisk kommunikation i implementeringsforløbet: *"Jeg har været til et møde, hvor vi bliver præsenteret for det her [...] Også har jeg faktisk egentlig ikke hørt noget til det siden."* (Leder B). Samtidig fremstår visionen om et fælles onboardingværktøj kun delvist forankret i afdelingsledernes praksis, hvor behovet for retning, kontekst og ledelsesmæssig relevans ikke opleves tydeligt indlejret i initiativet: *"Der kunne jeg godt savne lidt mere strategi og kulturværdi i det, i forhold til det ledelsesmæssige"* og *"Der mangler noget orientering, der mangler noget implementeringsproces, der mangler noget delagtiggørelse."* (Leder C). Udsagnene indikerer dermed, at kommunikationen af visionen kun i et begrænset omfang blev dialogisk og kontinuerlig, hvilket undergraver den iterative implementeringslogik, som pilotprojektet formelt lagde op til.

Leder D beskriver tilsvarende et forløb, hvor der indledningsvis var plan og forventninger, men hvor processen derefter fremstår brudt: *"Procesmæssigt, der er vi i hvert fald lidt dekoblet"* (Leder D). Leder C supplerer med en tilsvarende erfaring af manglende status og gensidig opfølgning: *"Det er jo ikke kritik, men det mangler vi jo. Vi er jo hægtet af."* (Leder C). I en sådan situation kan pilotering ikke bare blive til et spørgsmål om teknisk afprøvning, men også en mulighed for at reducere usikkerheder gennem løbende feedback og

forventningsafstemning, særligt forud for en eventuel udbredelse. Når forløbet samtidig præges af brud i kommunikation og opfølgning, øges risikoen for, at projektets omfang i praksis udvides ud over det planlagte uden tilsvarende justeringer i ressourcer og tidsplan (Fremfærd, s. 20). Dermed kan visionens funktion blive mindre tydelig som en fælles koordinerende ramme, og forandringsarbejdet risikerer i højere grad at skulle bæres af ad hoc-afklaringer frem for et fælles orienteringspunkt, hvilket kan gøre processen langsommere og mere ressourcekrævende i den forstand Kotter beskriver som *"a zillion detailed directives or endless meetings."* (Kotter, s. 72). Dette peger samtidig på, at forandringsinitiativer ikke bør afgrænses til perioden frem mod ibrugtagning, men som en vedvarende ledelsesopgave, hvor kontinuerlig information, støtte og korigerende handling også efter værktøjets implementering er afgørende for en eventuel forankring (Jensen, s. 31).

Mobilisering og understøttelse af handling i praksis (Trin 5):

Ved implementering af digitale systemer oplever medarbejdere ofte kun i begrænset omfang at være reelt inddraget i udviklingen af løsningen (BrancheFællesskaberne for Arbejdsmiljø, *Digitalisering og det gode arbejde*, s. 18). Ofte repræsenterer et begrænset antal medarbejdere et større gruppe af medarbejdere, eksempelvis gennem et pilotprojekt, der typisk udføres i en afdeling for at afprøve både tekniske og organisatoriske forhold, før løsningen udrulles bredt (Fremfærd, s. 8). Sådanne pilotforløb kan samtidig være præget af særlige vilkår, hvor de ofte får særlig bevågenhed og ressourcer, og gennemføres steder, hvor kompetencer eller motivation er relativt høje. Derfor bliver det afgørende at sikre, at piloten ikke alene bemandes af de mest digitalt egnede eller mest positive aktører, men også mere typiske eller kritiske brugere, der kan synliggøre barrierer, som ellers først viser sig når systemet sættes i drift (BrancheFællesskaberne for Arbejdsmiljø, s. 23). Dette gælder især apps, der benyttes til eksempelvis at indsamle og formidle data. Disse kan kræve mange ressourcer i både udviklings- og vedligeholdelsesfasen, hvor der også kan være dataetiske dilemmaer forbundet med at høste data fra brugere (Idem, s. 8). Hos Leder B fremstår netop håndtering af persondata som en konkret faldgrube. Leder B peger på, at værktøjets anvendelse forudsætter tekniske afklaringer, fordi et onboardingforløb indebærer behandling af personoplysninger: *"Jeg tror det kræver et eller andet i forhold til noget mere IT sikkerhed og det her med, at man skal sætte personfølsomme data ind."* (Leder B). Denne usikkerhed om behandling af data kan samtidig genfindes i den anden kliniske afdeling, hvor en af opgaverne i ansættelsesprocessen involverer indsamling og brug af personoplysninger, såsom CPR: *"[...] man finder ud af, at man lige faktisk skal bruge et CPR-nummer for at starte hele ansættelsesprocessen... så er man nødt til at ringe op til folk igen og sige, åh for resten, kan du lige give mig hele dit CPR-nummer"* (Leder D). Ledere i driftsnære situationer skal dermed også prioritere sikkerhed og regeloverholdelse frem for eksperimenterende anvendelse af nye digitale arbejdsgange, hvilket kan udgøre en barriere for hurtig ibrugtagning og lokal tilpasning af løsningen.

Derudover er der udsagn, der kan kobles til autorisationer – altså hvem kan tilgå hvad – hvilket kan forstås som en strukturel barriere, hvor adgang til informationssystemer begrænser ledernes mulighed for at handle fleksibelt og tværgående (Kotter, s. 106): *”Nu skal jeg for eksempel uddelegere ansvar til en koordinerende [sygeplejerske]. Hun kan ikke åbne det for eksempel.”* (Leder C). Leder B understreger et beslægtet problemfelt, idet lederen fremhæver, at udbredelse forudsætter en mere funktionsdygtig og konteksttilpasset løsning, hvis værktøjet skal opleves som meningsfuldt i forskellige onboardingpraksisser: *”[...] det skal være meget mere automatiseret, og det skal være tilpasset den type medarbejder, som man skal ansætte... administrationen har brug for en måde og tilgå det her på, og jeg har brug for en anden måde at gøre.”* (Leder B). Sådanne forhold kan forstås som organisatoriske og systemiske hindringer, der fastholder arbejdet i eksisterende rutiner og dermed begrænser muligheden for bred handling. Forandring i større organisationer forudsætter netop, at mange aktører kan handle i overensstemmelse med visionen, idet *”Major internal transformation rarely happens unless many people assist.”* (Kotter, s. 105). Når teknologien samtidig er konfigureret eller udviklet på en måde, der begrænser roller, adgang og lokale tilpasninger, kan den blive så fastlagt, at den bliver styrende for dem (Fremfærd, s. 9). Dette kan være særligt problematisk i afdelinger med forskellige behov for overblik, information og journalisering på tværs af faggrupper, kompetencer og opgaver, og hvor et ensartet system derfor nødvendigvis må kunne rumme differentierede informations – og koordineringsbehov (Indenrigs- og Sundhedsministeriet, Sundhedsstrukturkommissionen, s. 220).

Dog kan en standardisering af et onboardingprogram imidlertid på længere sigt udgøre en organisatorisk gevinst, idet et fælles sprog, en fælles metode og en fælles opmærksomhed om onboardingens kerneområder kan understøtte både koordination og effektivitet. Forskning peger på, at organisationer, der arbejder med standardiserede onboardingprogrammer i højere grad er i stand til efterfølgende at tilpasse og justere forløbene til den enkelte medarbejder (Harpelund og Højberg, s. 221-222). Standardisering kan dermed skabe en delt forståelsesramme blandt relevante aktører, som gør det lettere løbende at finjustere processerne i forhold til lokale behov (Idem, s. 297). I forlængelse heraf fremstår kompetenceopbygning som en central forudsætning. Interviewene peger på, at værktøjet i begrænset omfang er blevet taget i brug i de kliniske afdelinger, dels fordi funktionaliteten ikke har været stabil, dels fordi der ikke har været en vedvarende orientering og praksisnær oplæring i, hvordan løsningen konkret skulle anvendes: *”Vi har ikke brugt det.”* (Leder C), og Leder D supplerer *”Det kunne vi ikke... vi har slet ikke brugt det.”* (Leder D). Hos Leder B formuleres en tilsvarende erfaring som et implementeringsbrud, hvor initiativet blev præsenteret, men ikke fulgt op, og hvor samarbejdet med projektet samtidig beskrives som begrænset. Som lederen udtrykker det, har der efter introduktionen været få berøringsflader med projektet: *”Nej, det synes jeg ikke... vi har jo haft de her, hvor altså, det første møde, hvor vi blev introduceret og fik vist værktøjet. [...] Også har jeg faktisk egentlig ikke hørt noget til det siden.”* (Leder B). Samtidig beskrives oplæringen som utilstrækkeligt koblet til den endelige

løsning, idet gennemgangen fandt sted, før systemet var færdiggjort: *"Vi har faktisk ikke fået undervisning i det færdige system."* (Leder C), hvilket også understøtter Leder D's pointe: *"Nej, ikke som i det færdige system."* (Leder D). Uden målrettet oplæring og løbende orientering i ibrugtagningen begrænses forudsætningerne for anvendelse, hvilket en af lederne også fremhæver: *"Det vi faktisk sidder og siger det er, at man kan jo ikke bare bruge det her system, hvis ikke man er lært op i det eller undervist i det."* (Leder C).

Tidlige erfaringer og kortsigtede gevinster i afprøvningen (Trin 6):

Interviewene fra lederne viser, at de tidlige resultater i pilotprojektet ikke er operationaliseret gennem målbare succeskriterier, men primært fremstår som kvalitative erfaringer fra en testfase, hvor udvalgte ledere har afprøvet værktøjet i forbindelse med konkrete onboardingforløb. Fokus har været på at afprøve, om værktøjet opleves som meningsfuldt for afdelingslederne, og om det kan fungere som en samlet ramme for en kompleks opgave, hvor evalueringen har været tilrettelagt som brugerbaseret tilbagemelding: *[...] vi evaluerer ved at gå ud og spørge dem om, hvad de synes om det, og om det fungerer for dem."* (Projektleder). Denne evalueringstilgang betyder, at kortsigtede gevinster hovedsageligt har været bundet til oplevede forbedringer i onboardingforløbet, eksempelvis i form af mere overblik, større parathed og en tydeligere proces i forløbet, frem for til dokumenterede effekter. Sådanne tidlige indikatorer kan dog sammenholdes med pilotens egentlige formål om at *"effektivisere ansættelses- og preboardingprocessen"* og at skabe *"et lineært overblik og systematik over det samlede opgaveflow"* (Region Nordjylland, sagsfremstilling: Digital onboarding, s. 1), selvom værktøjet fortsat befinder sig i en tidlig testfase. Indikatorerne kan komme til udtryk som tilfredshed blandt afdelingslederne, hvilket peger på funktionel anvendelighed i både design og daglig praksis, samt som foreløbig opfyldelse af centrale funktionskrav, eksempelvis om værktøjet kan samle delopgaver i et sammenhængende flow og understøtte en mere ensartet håndtering af preboardingaktiviteter på tværs af forløb (KL, *Gevinstrealisering og Metodevejledning*, s. 24)⁵. Disse tidlige indikatorer kan være de første tegn på, om implementeringen skaber et grundlag for videre udbredelse, eller om der fortsat er barrierer, der skal håndteres, før løsningen kan forventes at give mere dokumenterbare effekter (ibid.). I en forandringsperiode, hvor arbejdspraksis bevæger sig fra en etableret handlemåde til en ny, er det samtidig centralt at tydeliggøre sammenhængen mellem medarbejdernes indsats og den anerkendelse, der knytter sig hertil (Jensen, s. 34). Kortsigtede resultater kan her fungere som et tidligt tegn

⁵ I digitaliseringsarbejde fremhæves effektivisering ofte som en central gevinst, fordi digitale løsninger kan ændre måden opgaver løses på og dermed skabe værdi. I den forbindelse skelnes typisk mellem, produktivitet, forstået som flere ydelser per forbrugt krone, og effektivitet, forstået som bedre resultater per forbrugt krone (KL, *Gevinstrealisering og Metodevejledning*, s. 22).

på, at retningen er bæredygtig, og dermed styrke opbakningen til den videre implementering blandt afdelingslederne i pilotprojektet (Kotter, s. 127).

På tværs af interviewene fremgår det imidlertid, at betingelserne for at etablere sådanne tidlige indikatorer har været uensartede, da disse har udfoldet sig forskelligt på tværs af afdelingerne. Hos Leder A kan der identificeres et konkret onboardingforløb, hvor værktøjet forbindes med en oplevelse af sammenhæng i modtagelsen af den nye medarbejder. Leder A fremhæver, at medarbejderen oplevede, at organisationen var parat, og at der var tænkt over opstartsprocessen som helhed: *"[...] han føler egentlig, at vi var også parate til at modtage ham [...] han synes han havde fået alle de informationer han skulle bruge"* (Leder A). Den kortsigtede gevinst viser sig her ikke som målbar tidsbesparelse, men som fravær af mangler og som en oplevelse af kvalitet i onboardingforløbet: *"Og jeg spurgte ham, var der noget du manglede før du skulle starte her? Altså fra vi sagde farvel til hinanden til samtalen også indtil han startede her. Og der kunne han ikke pege på noget."* (Leder A). Denne erfaring kan fortolkes som en tidlig indikator på funktionel anvendelig, idet værktøjet har understøttet lederens mulighed for at skabe overblik og sikre, at vigtige elementer i onboardingforløbet blev håndteret uden åbenlyse mangler.

I Leder B's afprøvning fremstår den tidlige erfaring derimod som en belastning, fordi den nye arbejdsgang ikke opleves som mere smidig end den etablerede praksis. Leder B beskriver sin afprøvning af værktøjet som et forsøg, der hurtigt mister bærekraft, fordi tidsforbruget stiger markant: *"Det plejer at tage mig en halv time. Det tog mig to timer den dag jeg kørte det her."* (Leder B). Den kortsigtede gevinst, som kunne have bestået i øget overblik eller forenkling, bliver dermed opvejet af et øget ressourceforbrug. Konsekvensen bliver, at afprøvningen stopper tidligt, hvilket afspejles i beslutningen om ikke at skalere forsøget til flere onboardingforløb selvom muligheden var til stede: *"Jeg havde 4 medarbejdere, som jeg kunne bruge det på. Jeg valgte at forsøge på en, også gav jeg op."* (Leder B). Her bliver de tidlige erfaringer snarere en indikator på, at værktøjet endnu ikke er tilstrækkeligt integreret i lederens arbejdsgange til at kunne fungere som en umiddelbar forbedring.

Hos Leder C's og Leder D's afdeling har værktøjet ikke været mulig at anvende, hvilket betyder, at der ikke alene mangler dokumenterede effekter, men også et empirisk grundlag for overhovedet at vurdere værktøjets funktionelle bidrag til deres onboardingpraksis. En af lederne fremhæver, at deres afdeling ikke har kunnet afprøve værktøjet, fordi det ikke har været driftsklart: *"vi er blevet introduceret til et værktøj vi skal prøve i forbindelse med onboarding; men det har vi ikke kunnet, fordi systemet sådan set ikke har fungeret. Så det er jo problematisk, at vi skal stå med noget når det ikke kører."* (Leder D). Projektlederen erkender også, at nogle af de tidlige erfaringer har omfattet praktiske barrierer for anvendelse, idet enkelte testbrugere har været forhindret i at komme i gang: *"[...] der har været nogle, hvor vi ikke helt har kunnet finde ud af, hvorfor de ikke*

fik adgang til det." (Projektleder). Dette kan konkretiseres i relation til et planlagt onboardingforløb hos Leder C's og Leder D's afdeling kort efter deres første møde med styregruppen og de andre testafdelinger inden sommerferien, hvorefter værktøjet ikke endte med at blive brugt, selvom de *"[...] var nogle af de første jo, som skulle være med til at prøve det."* (Leder D). Når værktøjet ikke kan anvendes i praksis, bliver det ikke muligt at frembringe tidlige, synlige resultater, uanset om værktøjets indhold i øvrigt opleves relevant. Konsekvensen bliver formuleret som et punkt, hvor motivationen risikerer at bryde sammen, og hvor der opstår en tilbøjelighed til at vende tilbage til kendt praksis: *"Og det er klart at på et eller andet tidspunkt, så knækker filmen også i forhold til motivationen for at blive ved, fordi det næste der sker det er jo, at vi taber interessen for det her værktøj."* (Leder D). I den forstand fremstår de kortsigtede gevinster som en forudsætning for at fastholde den energi, der skal til for at fortsætte afprøvningen. Kotter understreger netop, at fravær af tidlige resultater kan udhule opbakning og engagement, fordi aktørerne mister incitament til at investere tid og ressourcer i forandringen (Kotter, s. 119). I samme spor peger Kotter på, at svag håndtering af de tidlige faser ofte hænger sammen med lavere ledelsesmæssig forpligtelse til forandringen i etablerede organisationer, hvilket kan forstærke tilbøjeligheden til at falde tilbage i kendte rutiner (Idem, s. 131). Samlet viser interviewene dermed, at pilotprojektets tidlige resultater primært eksisterer som kvalitative vurderinger i onboardingprocessen. Hvor Leder A kan pege på en positiv onboardingoplevelse som tegn på værdi, peger Leder B og Leder C/D derimod på henholdsvis en oplevet belastning i anvendelsen eller en afprøvning, der ikke har kunnet gennemføres.

Delkonklusion:

Analysen peger på, at pilotforløbet befinder sig i en tidlig forandringsfase, hvor problemet er tydeligst formuleret centralt, mens forandringskapaciteten lokalt er mindre konsolideret. Trin 1 er forankret i projektlederens diagnose af fragmenterede og ukoordinerede onboardingopgaver, men blandt afdelingslederne fremstår behovet mere betinget, idet værktøjet kun vurderes relevant, når det reducerer friktion i hverdagen og tilfører værdi ud over eksisterende rutiner. I trin 2 bliver afhængigheden af tværgående mandat og driftsnær støtte samtidig tydelig, fordi implementeringen bliver præget af flaskehalse, når centrale aktører som HR, IT og systemejere ikke er tæt koblet på de barrierer, der opstår lokalt, herunder adgang, autorisationer, dataflow og support. Trin 3 og 4 er etableret gennem opstart og testdesign, men omsætningen varierer mellem afdelingerne. Kommunikation og opfølgning beskrives ikke som lige tæt i alle dele af pilotforløbet, særligt i de afdelinger hvor der opstår flere praktiske udfordringer. Det kan gøre det sværere at fastholde visionen som et fælles pejlemærke og dermed medføre, at nogle afdelinger i højere grad tilpasser løsninger lokalt undervejs. Trin 5 påvirkes af en række praktiske og strukturelle forhold, herunder afklaringer om persondata og sikkerhed, rolle- og adgangsforhold samt variation i oplæring i systemet. Det kan i nogle sammenhænge gøre det vanskeligt for lederne at arbejde hurtigt og trygt i den nye arbejdsgang.

Dette afspejles i trin 6, hvor de tidlige erfaringer med piloten fremstår forskellige, idet en afdeling fremhæver forbedret kvalitet og øget parathed som tegn på værdi, mens andre beskriver et øget tidsforbrug eller begrænsninger, der gør afprøvning vanskelig. På den baggrund fremstår pilotens erfaringer endnu ikke som et entydigt grundlag for udbredelse, fordi de indledende tiltag ikke i alle sammenhænge er fulgt af de praktiske forudsætninger, der understøtter en ensartet gennemførelse på tværs af testafdelingerne. Dette understøttes af, at Leder A oplever et bedre forløb; Leder B afbryder afprøvningen på grund af øget tidsforbrug; og Leder C og D ikke får afprøvet værktøjet. Når erfaringerne er så forskellige, bliver pilotens grundlag for videre udbredelse tilsvarende svagt. Skaleringen bør derfor afvente en opstramning af rammerne. Det forudsætter en tydeligere afklaring af, hvilke konkrete problemer værktøjet skal løse i de enkelte afdelinger, samt at adgang, datahåndtering og autorisationer fungerer stabilt. Samtidig bør lederne få en kort, konkret gennemgang af, hvordan værktøjet anvendes i et onboardingforløb, og der bør etableres en fast kontaktvej, når adgang, rettigheder eller funktioner ikke fungerer efter hensigten.

NPT-analyse:

Nedenstående tabel giver et overblik over anvendelsen af Normalization Process Theory (NPT) i analysen. Tabellen fungerer som et strukturerende redskab, der kobler de fire dimensioner til konkrete analytiske spørgsmål, evalueringer og underbyggende citater fra interviewene med testafdelingerne. De efterfølgende delanalyser uddyber og nuancerer tabellens pointer med henblik på at analysere, hvordan onboardingværktøjet forstås, anvendes og vurderes i praksis.

Tabel 3. NPT-analyse af onboardingværktøjets anvendelse i pilotafdelingerne.

<i>NPT-Dimension</i>	<i>Spørgsmål (knyttet til værktøjet)</i>	<i>NPT-evaluering</i>	<i>Underbyggende citater</i>
Coherence (meningsskabelse)	Giver værktøjet mening i ledernes lokale onboardingforståelse? Hvilke forhold former ledernes oplevelse af værktøjets relevans og sammenhæng?	Meningsskabelsen varierer imellem lederne. For Leder A opstår coherence, fordi værktøjet kan genkendes som en sammenhængende og værdiskabende onboardingproces. For Leder B og Leder C/D er coherence svagt, når værktøjet ikke afspejler lokale arbejdsgange eller ikke kan afprøves. Coherence fremstår	<i>"Så ideen og tanken er god, men sådan praksis anvendelse, der er det ikke på det niveau, som jeg har brug for." (Leder B)</i> <i>"Det er klart, at svagheden ved sådan her er jo, at man laver et, hvad skal man sige, generisk flow." (Projektleder)</i>

		dermed betinget af både lokal genkendelighed og teknisk tilgængelighed.	
Cognitive Participation (engagement og involvering)	Er lederne villige til at investere tid og opmærksomhed i at tage værktøjet i brug? Understøtter værktøjet gentagen brug uden at kræve aktiv genlæring?	Leder A udviser vilje til at tage ejerskab og inddrage andre, mens Leder B samt Leder C/D kun engagerer sig betinget, fordi værktøjet kræver ekstra opmærksomhed og ikke opleves som en naturlig del af hverdagen. Engagementet fastholdes derfor kun, når værktøjet reducerer indsats og kan anvendes uden genindlæring.	<i>"Jamen når vi engang kommer dertil [...] så kommer jeg til at få skud for at få mine ledere med på den her, og så få det introduceret ved dem."</i> (Leder A) <i>"Så synes jeg lidt det går i glemmebogen, for man skal lige ind og 'hvordan er det nu lige jeg åbner [...] Altså hvordan er det lige jeg fylder ud?'"</i> (Leder C)
Collective Action (praktisk udførelse)	Hvor mange klik og skift mellem systemer kræver det at løse en opgave? Fungerer uddelegering og opgaveafkrydsning effektivt? Giver farver/afkrydsning et tydeligt overblik?	Leder A oplever, at opgaver kan afkrydses/fravælges, og at det giver et brugbart overblik. Leder B samt Leder C/D oplever derimod mange klik, skift mellem systemer og links til overordnede sider, hvor man selv må orientere sig, samtidig med at statusmarkeringer (rød/gul/grøn) og funktionalitet ikke giver et stabilt overblik. Gør processen mere tidskrævende end den manuelle løsning.	<i>"altså det er ikke specielt vanskeligt at navigere rundt i."</i> (Leder A) <i>"Den ændrer aldrig nogen farve, selvom den skulle blive grøn lige så snart det hele var godkendt med løn."</i> (Leder B) <i>"Det er jo fint nok at linke, men der skal man også passe på man ikke bare linker til noget mere generelt, så man igen skal ind, ind, ind."</i> (Leder C)
Reflexive Monitoring (evaluering)	Omsættes erfaringer til forbedringer? Understøtter evalueringen fortsat brug eller fravalg?	Leder A vurderer værktøjet som en klar forbedring og forventer varig brug, mens Leder B evaluerer det som en	<i>"Jeg kan næsten ikke forestille mig, at det ikke bliver permanent."</i> (Leder A)

		belastning. Leder C/D vurderer anvendelsen betinget af teknisk stabilitet og opfølgning, mens projektlederen ser evalueringen som foreløbig og knytter forbedringer til iterationer.	<i>"Vi skal med i processen igen, også skal projektlederen og dem få samlet op på, hvorfor den ikke fungerer." (Leder D)</i>
--	--	--	--

Coherence (Meningsdannelse og oplevet relevans):

I Leder A's udsagn er det centrale for meningsskabelsen, at onboardingprocessen gør afdelingen mere parate til at modtage den nyansatte og dermed understøtter en oplevelse af professionalisme i mødet med den nye medarbejder: *"der er næsten ikke noget værre end, både for os når vi modtager, men også for den der kommer ind ad døren, at vi ikke er parate til det."* (Leder A). Her knyttes relevansen til kvaliteten af opstarten og til den nyansattes oplevelse af at være ønsket: *"så føler den nye medarbejder også, at der er tænkt over tingene, der er styr på tingene og man er mere end velkommen."* (Leder A). Samtidig bliver værktøjets mening for Leder A koblet til, at onboarding kan forstås som et forløb, hvor *"Alt det ligger klart."*, og hvor dette skaber *"ro til den enkelte som vi skal onboardde."* (Leder A). Coherence handler dermed mere om at kunne genkende en sammenhængende proces, hvor værdien opstår, fordi bestillinger og afhængigheder på tværs kan håndteres uden *"en blanket, der skal bæres rundt"*, og hvor *"der ikke er noget, der løber ud imellem to stole."* (Leder A). Endelig indgår en betinget meningsskabelse, hvor værktøjet kun giver mening, hvis de centrale *"blanketter"* bliver båret over digitalt, så det fungerer *"fuldstændig som tiltænkt"* og dermed ikke efterlader et restfelt af gamle arbejdsgange: *"så der ikke ligger en eller anden lille ting der, hvor man lige vil prøve at beholde det i det, den ramme der har været tidligere."* (Leder A).

Hos Leder B formes coherence gennem om hvorvidt værktøjet afspejler afdelingens faktiske organisering af onboarding. Leder B beskriver et forløb, hvor opgaverne er fordelt på flere funktioner, og hvor der allerede er truffet lokale valg om ansvar og timing: *"vi har lavet en aftale, der hedder, at det er den uddannelses- og undervisningsansvarlige sygeplejerske, som har opstartssamtalen, og jeg følger så op efter 3 måneder"* (Leder B). I dette perspektiv bliver værktøjet vanskeligt at genkende som en del af afdelingens praksis, når det samtidig forudsætter en anden rollefordeling og en mere standardiseret kadence: *"Det følger vi altså ikke slavisk."* (Leder B). Meningsbruddet forstærkes af, at flere elementer i onboardingværktøjet opleves som skabelonprægede og løsrevet fra kliniske vilkår, eksempelvis når værktøjets funktion *"Planlæg velkomst"* reduceres til *"er der morgenkaffe?"*, hvilket Leder B afviser som urealistisk i en stor personalegruppe på 50 sygeplejersker: *"Men altså når man har stor personaleudskiftning, så giver vi altså ikke morgenkaffe hver gang, der kommer en."* (Leder B).

Hos Leder C og Leder D, opstår coherence som en forventning om et værktøj, der skal afspejle og løfte en allerede gennemarbejdet lokal onboardingpraksis, men denne meningsdannelse afbrydes, fordi løsningen ikke kan afprøves i drift. De forklarer, at de tidligt har bidraget med konkrete input før værktøjet blev sat i drift i piloten og derfor oplever ejerskab til ideen: *"Vi har jo været med i processen og blev interviewet, forud for, at de skulle lave værktøjet. Så på den måde har de inputs til hvad det er for nogle ting og elementer, vi kunne se en fordel i."* (Leder D). Begge ledere ser også potentialet i et fælles overblik, hvor flere kan markere opgaver som udført: *"For det var smart, det der med, at alle dem der er involveret i sådan et forløb, og har forskellige roller ind i det, at de har adgang til det samme"* (Leder D). Samtidig bliver coherence betinget af, at værktøjet *"er gennemsigtigt [...] at det er struktureret, og det giver mening [...] at det er velarbejdet."* (Leder C), samt at standardisering ikke må blive så generel, at den blot skaber flere klik og mere navigation: *"man skal passe på, at det ikke bliver for generelt [...] så man igen skal ind, ind, ind."* (Leder C). Da de reelt ikke kan komme i gang, erstattes meningsskabelse af procesusikkerhed, og resultatet bliver dermed, at værktøjet ikke bliver et genkendeligt redskab i deres praksis, hvilket risikerer at påvirke vedholdenheden i afprøvningen: *"Men vi vil det stadigvæk gerne, men det kunne være en fare og barriere for det næste videre, ikke?"* (Leder D). Set fra projektlederens perspektiv peger det på en kendt sårbarhed i testfasen: *"Og selvfølgelig er det også irriterende, hvis man ikke får adgang."* (Projektleder). Samtidig anerkender projektlederen, at barrierer som adgang og synkronisering – særligt i et testmiljø – kan skygge for, om værktøjet overhovedet kan blive meningsfuldt før det tekniske grundlag er stabilt: *"Og så er der nogle udfordringer på noget, hvad skal man sige, synkronisering af nogle data, men det handler mere om, at vi er i et testmiljø."* (Projektleder).

Cognitive Participation (Engagement og involvering):

Hos Leder A opstår engagementet, fordi værktøjet hurtigt kan tages i brug uden større investering. Det skaber et grundlag for, at værktøjet kan blive til noget man vender tilbage til, fordi lederen ikke forventer, at det kræver en særskilt indsats at lære eller forklare: *"Det gør jeg ikke, fordi det der kan kun gavne det vi egentlig gør i dag."* (Leder A). Leder A placerer også en tydelig rolle hos sig selv i forhold til at få andre med når brugen udbredes internt i egen afdeling. Det siger noget om engagementet som noget, der både handler om egen brug og om at kunne mobilisere kolleger til at anvende den samme løsning i deres onboardingforløb: *"Jamen når vi engang kommer dertil [...] så kommer jeg til at stå for skud for at få mine ledere med på den her, og så få det introduceret ved dem."* (Leder A). Leder A's beskrivelse viser en vilje til at tage ejerskab, men også at engagement endnu ikke er forankret i gentagen brug. Det er et engagement, der bygger på forventningen om, at værktøjet kan fungere som et fælles udgangspunkt for ledergruppen, og at det kan introduceres uden at kræve omfattende genlæring. Dog peger lederen samtidig på, at en bredere forankring forudsætter støtte fra HR, så *"de også er med og leverer den information, der skal til omkring det."* (Leder A). Dette indikerer, at

engagementet også er betinget af, at relevante støttefunktioner bidrager med indhold og afklaringer, som gør det muligt at anvende værktøjet i praksis.

For Leder B udvikler engagementet sig i en anden retning. Leder B forklarer, hvordan brug af værktøjet kræver, at man stopper op og reflekterer over, hvordan systemet skal bruges, samtidig med at lederen allerede har en velfungerende manuel arbejdsgang, der kan gennemføres hurtigt og uden tvivl. Når værktøjet ikke opleves som umiddelbart lettere end den eksisterende praksis, falder man tilbage til det velkendte: *"Så går vi bare tilbage til det, vi ved, der fungerer, også gør vi det ud fra vores egen tjekliste."* (Leder B). Denne tilbagevenden hænger sammen med, at værktøjet ikke opleves som tilpasset den arbejdsgang, lederen er vant til, og at informationsmængden gør det svært at udvælge det, der er relevant i forløbet, hvilket kan gøre det vanskeligere at fastholde involveringen: *"Der er for mange oplysninger her. Jeg har brug, jeg bedre kan differentiere med hvad det er, jeg har brug for."* (Leder B). Engagementet bliver her betinget af, at systemet reducerer kognitiv belastning, ikke øger den. Pointen fra Leder B er dermed ikke en modvilje mod digitale løsninger, men at informationsmængde og strukturen kræver en uforholdsmæssig høj mental indsats i forhold til den oplevede gevinst. Det kommer også til udtryk ved, at lederen tilslutter sig intentionen, men afviser den konkrete udformning: *"[...] fordi jeg synes egentlig ideen er god. Jeg synes den er rigtig god. Det produkt de har lavet, er ikke godt."* (Leder B).

Leder C og Leder D udtrykker et tydeligt engagement i projektet og et ønske om at anvende værktøjet, men deres deltagelse hæmmes af, at anvendelsen ikke fremstår intuitiv og kræver, at man aktivt genfinder funktioner. Leder C beskriver, at værktøjet ikke bliver en del af hverdagen, fordi man skal bruge mental energi på at huske, hvordan det åbnes og anvendes, hvilket gør, at det glider ud mellem onboardingforløb: *"Så synes jeg lidt det går i glemmebogen, for man skal lige ind og 'hvordan er det nu lige jeg åbner [...] Altså hvordan er det lige jeg fylder ud?'".* Samtidig forklarer begge ledere, at brugsviljen er tæt knyttet til, om værktøjet kan reducere arbejdsbyrden. Leder C og Leder D beskriver, at deres onboardingopgaver ikke kan vente, og at de derfor falder tilbage på deres manuelle tjeklister, når systemet ikke fungerer eller giver et klart overblik. Leder D formulerer dette som en konsekvens af værktøjets manglende funktionalitet: *"Så går vi bare tilbage til det, vi ved, der fungerer, også gør vi det ud fra vores egen tjekliste."* (Leder D). Alligevel fastholdes en tydelig vilje til at være en del af pilotprojektet, og de taler eksplicit om ejerskab som noget, de allerede oplever. Leder D sætter ord på, at de ønsker at kobles på igen og beskriver både stolthed og ansvarsfølelse: *"Altså vi er ikke så bekymrede for, at vi ikke kan det vi skal kunne, men vi vil kunne gøre det nemmere, hvis det der system blev brugt, og vi har da også en stolthed i at være med i det [...] Så vi vil gerne kobles på igen!"* (Leder D). Det peger på, at engagementet i denne afdeling, ligesom hos Leder B, ikke er betinget af en generel modstand mod digitalisering, men snarere af, om projektet kan bære den løbende relation og understøtte brugen over tid.

Collective action (Praktisk udførelse):

Hos Leder A falder værktøjets opbygning tæt sammen med afdelingens eksisterende praksis. Opgavelisten i værktøjet genkendes som en digital version af den lokale huskeliste, som afdelingen allerede har arbejdet med. Når Leder A åbner en medarbejder i systemet, møder lederen en rækkefølge af opgaver, der svarer til lederens måde at tænke onboarding på. Når en opgave er løst, kan den markeres som udført og progressionen er synlig: *"Så er det trods alt lidt lettere, at man krydser jo bare af, alt efter hvor man er nået til med den enkelte kandidat."* (Leder A). Opgaver der ikke er relevante, kan fravælges, så de ikke forstyrrer overblikket. Det betyder, at systemet ikke tvinger lederen til at arbejde imod sin praksis, men kan tilpasses den: *"Så kan man bare klikke af og sige, det er ikke relevant."* (Leder A). Her understøttes den praktiske udførelse, fordi handlingen i systemet afslutter den opgave, lederen er i gang med, uden at vedkommende må forlade værktøjet for at komme videre i onboardingforløbet.

Denne oplevelse står i kontrast til Leder B's anvendelse i en klinisk afdeling. Leder B oplever, at systemet kun registrerer, hvad lederen allerede har gjort andetsteds. Når Leder B opretter en ny medarbejder, starter processen ikke i onboardingværktøjet, men i HR-blanketter, mails og telefonopkald, præcis som før. Værktøjet kommer først i spil bagefter som en tjekliste: *"Det er mere sådan en huskeliste til, at det er nogle trin man skal igennem i stedet for at det er et værktøj, som faktisk hjælper mig igennem trinene, synes jeg."* (Leder B). Når Leder B klikker på en opgave som *"Opret IT-bruger"*, bliver lederen sendt videre via et link til et andet system. Oplysninger, som lederen allerede har indtastet et sted, følger ikke med. Lederen må selv finde CPR-nummer frem igen, ofte via HR-systemer eller egne noter, og derefter vende tilbage: *"Så der skal jeg gå op og klikke på den der 'Tjek ansættelses- og lønstatus', og så kan jeg blive videreført til HR-blanketter siden. Så kan jeg tage personnummeret derfra! Så skal jeg gå tilbage igen til IT, til en anden hjemmeside, for at indtaste personnummeret og oprette brugeren."* (Leder B). Når Leder B efterfølgende markerer opgaven som udført, ændrer det ikke den tekniske situation. Statusindikatorer skifter ikke konsekvent farve, selv når opgaver er løst: *"Den ændre aldrig nogen farve, selvom den skulle blive grøn lige så snart det hele var godkendt med løn."* (Leder B). Hos Leder B opleves dette som tidstab. En proces, der normalt tager lederen omkring en halv time, tager flere timer, fordi arbejdet skal udføres to gange. Først i de systemer, hvor handlingen faktisk sker, og derefter i værktøjet, hvor handlingen blot registreres.

For Leder C og D genfindes mange af de samme problemer. Begge ledere fremhæver dog først, at de endnu ikke har kunnet anvende værktøjet til at gennemføre et onboardingforløb, selv om de gentagne gange har forsøgt at åbne systemet og orientere sig i det. Leder C peger dog på, at standardindholdet kræver tilpasning, før det kan bruges i deres afdeling, og at opgaver ikke kan afsluttes udelukkende i systemet, men forudsætter ekstraarbejde udenfor: *"[...] så er du stadigvæk inde og lave lidt ekstra, fordi du synes, der er nogle andre*

formuleringer eller noget yderligere indhold eller en anden opsætning.” (Leder C). Samtidig oplever Leder C, at overblik og status er uklart, fordi farver og markeringer ikke entydigt viser, hvad der er færdigt: ”men jeg kunne ikke sådan lige få overblikket på det der rød og gul og grøn” (Leder C).

Når Leder C så forsøger at uddelegerer ansvar i systemet, stemmer rollerne ikke overens med den aktuelle organisationsstruktur: *”Jeg kan i hvert fald huske du kunne uddelegere noget til mig, men det er jo svært, når det er Leder D, der stadigvæk står der. Så det er jo ikke engang mig, der står der, ikke også? Og så skal jeg uddelegere til en ny? Det er jo ikke sådan helt klart.” (Leder C).* Lederen kan ikke selv rette det og må i stedet forsøge at kontakte en superbruger, medlemmer fra projektledergruppen eller IT, som ikke kan hjælpe eller er utilgængelige: *”Så ringede jeg også til IT; de anede intet om denne her app.” (Leder C).* Leder D oplever et endnu mere grundlæggende problem. Leder D kan se medarbejdere i systemet, men kan ikke åbne dem. Klikket fører ingen steder hen: *”Man kunne godt se medarbejderne, men man kunne ikke klikke ind i dem også åbne dem.” (Leder D).* Her er der ikke tale om manglende tilpasning, men om manglende funktionalitet. Onboarding gennemføres derfor uden værktøjet. Den praktiske udførelse bliver dermed betinget af teknisk adgang, sammenhæng mellem klik og faktisk handling, samt af at systemet kan bære opgavefordeling, statusvisning og afslutning af opgaver uden parallelle, manuelle arbejdsgange.

Reflexive monitoring (Evaluerings):

Evaluerings af værktøjet bevæger sig på tværs af en forventning om varig værdi og en mere betinget vurdering, hvor videre brug afhænger af, at tekniske og organisatoriske erfaringer omsættes til forbedringer. For Leder A er evalueringen præget af en tiltro til løsningen som et mere stabilt alternativ til manuelle fremgangsmåder, der allerede nu opleves som mere håndterbar, fordi det ikke kræver nogen form for fysisk arkivering: *”Det er lettere her, ikke også, når det ligger elektronisk end nede i skuffen.” (Leder A).* Denne positive vurdering munder samtidig ud i en forventning om varig anvendelse: *”Jeg kan næsten ikke forestille mig, at det ikke bliver permanent.” (Leder A).* Leder A’s evaluering knyttes endvidere til en antagelse om, at værktøjet kan videreudvikles gennem brugserfaring: *”Så på den måde kan man jo altid, altså vi kan jo udvikle på det, hvis der er noget der mangler.” (Leder A).* Her bliver vurderingen koblet til en iterativ tilgang, hvor gentagen afprøvning og justering over tid forventes at styrke løsningen: *”Når vi afprøver når vi tilpasser det, det kan godt være det får en lidt anden tone på et eller andet tidspunkt i forhold til, at der er nogle ting der bliver til, men jeg kan ikke forestille mig andet end at det her bliver en succes.” (Leder A).* Evalueringen er her fremadskuende og indikerer, at værktøjet opfattes som tilpasningsdygtigt inden for lederens eksisterende onboardingpraksis.

For Leder B tager evalueringen udgangspunkt i, hvordan værktøjet påvirker arbejdets tempo og overblik. Anvendelsen beskrives som tidskrævende og uden den forventede støtte: *”Altså jeg synes, det gør min proces*

langsommere det her, og det skaber ikke det overblik, som jeg egentlig har brug for.” (Leder B). Vurderingen knytter sig også til, at opgaveløsningen kræver gentagne skift mellem programmer, hvilket opleves som u hensigtsmæssigt i hverdagen: ”Og jeg sidder altså ikke og klikker frem og tilbage mellem de her programmer, fordi det er et irritationsmoment for mig.” (Leder B). Leder B udtrykker dermed et behov for mere end mindre justeringer, idet lederen efterspørger en anden måde at tilrettelægge onboardingforløbet på: ”Det skal laves om. Ja. Det skal startes på en anden måde.” (Leder B).

Hos Leder C og Leder D knyttes evalueringen til, om der skabes en stabil ramme, hvor fejl opsamles, og afprøvning kan genoptages. Leder D efterspørger en opsamling på, hvorfor løsningen ikke fungerer, da de ikke har været i kontakt med nogen fra styregruppen siden sommerferien: *”Vi skal med i processen igen, også skal projektlederen og dem få samlet op på, hvorfor den ikke fungerer.” (Leder D). Leder D forklarer, at forløbet tidligere fremstod mere forudsigeligt, indtil problemerne opstod i forbindelse med at prøve værktøjet af på en nyansat sygeplejerske: ”forud for at det begyndte at bøvle når vi sådan skulle til at tage det i brug, så har det været en god proces, og der har også været tydelighed i den linje med, hvornår de ville hvad og det har også fungeret... men.” (Leder D). Evalueringen for Leder C og Leder D handler dermed ikke kun om værktøjets indhold, men også om, hvorvidt der findes en feedbacksløjfe, der opsamler fejl, følger op på afdelingerne og omsætter erfaringer til forbedringer.*

Projektlederens perspektiv understøtter denne midlertidighed og gør den til en del af projektets præmis ved at understrege, at datagrundlaget forsat er begrænset, og ved at rammesætte evalueringen som foreløbig: *”Det er nok lidt for tidligt at sige nu, fordi vi har ikke så meget data på, hvad de oplever.” (Projektleder). Samtidig placeres en del af udfordringerne i testmiljøets tekniske vilkår: ”Også er der nogle udfordringer på noget, hvad skal man sige, synkronisering af nogle data, men det handler mere om, at vi er i et testmiljø.” (Projektleder). Projektlederen rammesætter også eventuelle forbedringer som en forventet og planlagt proces, hvor læring fra afprøvninger i testafdelingerne skal omsættes i nye iterationer: ”Og det her er jo version 1. Der kommer helt sikker også en version 1.2 og en 1.3.” (Projektleder). Reflexive monitoring fremstår dermed som en fortløbende proces, hvor både ledere og projektledelse orienterer sig mod, at erfaringer først får betydning, når de kan omsættes til konkrete justeringer og et mere stabilt driftsgrundlag, så evalueringen ikke ender som et varigt fravalg i de afdelinger, hvor belastningen opleves størst. I den sammenhæng fremhæver projektlederen også, at målet ikke nødvendigvis er fuld anvendelse, men at værktøjet skal give værdi for dem, der oplever det som en støtte: ”Men altså, jeg forventer da bestemt ikke, at alle kommer til at bruge det. Men hvis der er nogen, der kommer til at finde hjælp i det og synes, at det kan være en støtte, så tænker jeg også, at vi er nået langt.” (Projektleder).*

Delkonklusion:

NPT-analysen viser, at værktøjet endnu ikke er på vej mod normalisering som en samlet praksis, men fungerer forskelligt på tværs af afdelinger. Coherence opstår der, hvor værktøjet kan genkendes som en sammenhængende onboardingproces (Leder A), men udfordres eller sættes i bero når løsningen opleves som skabelonpræget eller ikke kan afprøves i den daglige brug (Leder B og Leder C/D). Det påvirker cognitive participation, idet engagement opstår, når værktøjet hurtigt kan tages i brug og opleves som værd at vende tilbage til, men aftager, når brugen kræver mental omstilling eller når man må vende tilbage til kendte rutiner. Collective action fremstår som et gennemgående forhold i interviewene med afdelingslederne, fordi den praktiske anvendelse afhænger af, om værktøjet understøtter opgaveløsningen eller blot registrerer arbejde, der udføres i andre systemer. Når brugen indebærer mange klik, skift mellem systemer og gentastninger samt giver et uklart statusoverblik, opstår der parallelle arbejdsgange, som udvander både mening og vedholdenhed. Reflexive monitoring bliver derfor delt, da nogle vurderer værktøjet fremadskuende som et redskab med udviklingspotentiale (Leder A), mens andre oplever det som tidskrævende (Leder B) eller vanskeligt at afprøve og efterspørger derfor en tydeligere feedbacksløjfe (Leder C/D). Projektlederen rammesætter samtidig evalueringen som foreløbig i testmiljøet og ser forbedringer som noget, der sker gennem løbende iterationer. På den baggrund fremgår, at normalisering forudsætter at de fire mekanismer hænger tættere sammen. Mening (coherence) skal kunne omsættes til stabil brug (collective action), som kan understøtte engagement (cognitive participation) og give grundlag for løbende justeringer (reflexive monitoring). Uden denne sammenhæng bliver erfaringerne mere varierende, og i de mest belastede kontekster kan det føre til, at anvendelsen ophører.

Diskussion af analyse:

Udfordringerne med implementeringen og ibrugtagningen af et digitalt værktøj kan anses som et klassisk eksempel på implementeringsproblematikker, hvor teknologi og organisatorisk kontekst gensidigt former hinanden. Som Pollitt påpeger, fungerer både teknologier og institutionelle rammer samtidig som afhængige og uafhængige variable, idet *“the same technology can have very different results when introduced to different social contexts, while equally, a social context can be significantly changed by the introduction of a new technology.”* (Pollitt, *New Perspectives on Public Services: Place and Technology*, s. 31). Denne dobbelte bevægelse genfindes i analysen, hvor onboardingværktøjet på den ene side påvirkes af lokale arbejdsgange, adgangsforhold og organisatoriske strukturer, og på den anden side samtidig søger at forme praksis gennem standardisering, rollefordeling og en fælles rammesætning af onboardingforløbet. Samtidig kan analysens variationer på tværs af de tre testafdelinger nuanceres med en forståelse af, at selv når centrale betingelser tilsyneladende er til stede, forudsætter teknologisk forandring fortsat en form for ledelsesmæssig

understøttelse: *"Even when a context is favourable for a given mechanism, succesful technological change will still require some kind of leadership, or, at least, sensible stewardship."* (Idem, s. 31). Set i lyset af dette fremstår forskellene mellem afdelingerne derfor som et resultat af både teknologiens design, de lokale rutiner og den måde implementeringen løbende er blevet fulgt op, koordineret og forankret på tværs af organisatoriske niveauer. Dette kommer eksempelvis til udtryk i analysen, hvor Leder A oplever værktøjet som en naturlig forlængelse af en allerede eksisterende onboardingpraksis, mens Leder B derimod oplever samme løsning som tidskrævende og mindre integreret i den kliniske hverdag. Dette kan samtidig forstås i lyset af digitaliseringslitteraturens pointe om, at gevinster først opstår, når arbejdsgange faktisk ændres, og ikke blot digitaliseres i deres eksisterende form. Digitale systemer medfører ofte et vist pres mod ændrede arbejds måder, men uden en bevidst analyse og tilpasning af processerne risikerer de i stedet at skabe parallelle arbejdsgange (KL, s. 48).

Hertil kan Kotters forandringsmodel bidrage med en væsentlig forklaringsramme, men også med en række analytiske begrænsninger i forhold til den observerede implementeringsproces. Kotter peger selv på, at organisatoriske forandringsinitiativer sjældent udfolder sig som entydige succes- eller fiaskoforløb. På baggrund af sin gennemgang af forandringsinitiativer konstaterer han, at *"A few of these corporate change efforts have been very succesful. A few have been utter failures. Most fall somewhere in between, with a distinct tilt toward the lower end of the scale."* (Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, s. 96). Denne pointe kan læses direkte ind i analysens mellemposition, hvor onboardingværktøjet hverken afvises eller fuldt integreres, men i stedet anvendes selektivt og situationsbestemt. Værktøjet fremstår meningsfuldt i nogle kontekster og mindre anvendeligt i andre, hvilket illustrerer en implementeringsproces, der bevæger sig gradvist og ujævnt frem for at følge en entydig progression. Samtidig hævder Kotter, at forandring *"goes through a series of phases"* over længere tid, og at *"skipping steps creates only the illusion of speed and never produces af satisfying result"*, mens fejl i enkelte faser kan have *"a devastating impact."* (Idem, 97). Her tilbyder NPT en supplerende forståelse ved at betone, at implementering ikke nødvendigvis følger en fast rækkefølge, men udvikler sig løbende gennem fortolkning, afprøvning og justering i konkrete arbejds situationer (Murray et al., s. 2). Forankringen opstår derfor ikke kun gennem planlægning, men gennem gentagen brug og den betydning, der skabes undervejs i piloten.

Kotters antagelser kan imidlertid fremstå relativt rigide, når de holdes op imod en digital implementerings virkelighed, hvor læring, tilpasninger og feedback ofte opstår parallelt og undervejs, og hvor en stram faseopdeling kan skjule, at der lokalt udvikles løsninger, omgørelser og nye arbejdsgange, før der foreligger fuld afklaring af vision, koalitioner eller standardiseret forankring (Sundhedsstrukturkommissionen, s. 228). Denne pointe genfindes også i nyere kritik af Kotter, hvor det fremhæves, at modellens *"linear, step-by-step*

approach [...] may not be as adaptable to the continuous and iterative nature of transformation required in modern organizations.", og at moderne organisationsforandringer i stigende grad kræver *"ongoing fluid adjustments rather than the finite process Kotter's model suggests* (Carreno, *An Analytical Review of John Kotter's Change Leadership Framework*, s. 8).

I teknologiimplementering i kliniske miljøer, hvor opgaveløsning er tæt koblet til drift, arbejdspress og patientnære prioriteringer, kan behovet for løbende justeringer og problemløsning gøre en sekventiel tilgang mindre anvendelig, fordi implementeringen må håndtere samtlige udfordringer knyttet til adgang, support, lokale rutiner og opgavefordelinger. Dertil kommer, at Kotters tydelige vægt på ledelse og styring kan trække forandringsforståelsen i en top-down retning, hvilket kan være problematisk i kontekster, hvor medarbejderinddragelse og tværfaglig koordinering er centrale for, at teknologien kan blive meningsfuld i praksis. I kritikken fremhæves det netop, at modellen har en *"reliance on top-down leadership"* og antager, at forandring drives af en styrende koalition bestående af indflydelsesfulde ledere, hvilket kan være mindre hensigtsmæssigt i organisationer, hvor forandring *"may be more effectively driven by cross-functional teams rather than a centralized leadership coalition."* (Idem, s. 8).

Det danske sundhedsvæsen består af et antal organisationer og fora, der på forskellig vis sætter rammerne for, hvordan digitale løsninger udvikles, besluttet og implementeres, hvilket kan forklare, hvorfor en stramt sekventiel og centralt styret forandringsforståelse kan være vanskelig at omsætte i praksis. Ansvarsfordelingen er spredt på flere niveauer. Staten fastlægger lovgivning og rammer for infrastruktur og varetager drift og udvikling af flere tværgående løsninger, mens fællesoffentlige organisationer som MedCom og sundhed.dk driver andre løsninger (Sundhedsstrukturkommissionen, s. 164). Samtidig ligger ansvar for indkøb, implementering og drift af en række IT-systemer hos regioner, kommuner og praksissektor, ligesom regioner og kommuner også udvikler og driver IT-løsninger i fællesskab (Ibid.). I en sådan governancestruktur bliver teknologiimplementeringer typisk flerstrengede og afhængige af koordinering på tværs, hvilket kan udfordre antagelsen om en samlet styrende koalition og en lineær implementeringslogik.

Dertil kommer, at medarbejderinddragelse i regionerne er institutionelt forankret gennem MED-systemet. MED-rammeaftalen skal skabe grundlag for forbedring og udvikling af samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere og sikre, at alle medarbejdere har ret til medindflydelse og medbestemmelse (MED-håndbog, *Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse i regionerne*, s. 18, kap. 1, § 2, stk. 1-2). Hertil præciseres det som et bærende princip, at *"Grundlaget for medindflydelse og medbestemmelse er, at der er gensidig informationspligt på alle niveauer."* (Idem, s. 34, § 7, stk. 1). I en implementeringskontekst betyder dette, at forandrings- og digitaliseringsinitiativer forventes at blive kvalificeret gennem tidlige drøftelser og involvering af medarbejdernes praksisnære viden, også selvom ledelsen fortsat har ledelsesretten. På den

baggrund understreger dette relevansen af kritikken af Kotters top-down orientering og trinvis opbygning i sundhedsvæsenets kontekst, hvor både styring og forankring afhænger af tværgående koordinering og lokal oversættelse snarere end en lineær implementeringstilgang.

Konklusion:

Specialet har undersøgt, hvorvidt et digitalt onboardingværktøj kan etableres som en praksisnær del af onboarding hos udvalgte afdelingsledere i Region Nordjylland, og om rammerne omkring piloten gør det muligt at afprøve løsningen kontinuerligt. Undersøgelsen har således vist, hvorvidt værktøjet kan indgå som et arbejdsstøttende led i en allerede belastet organisatorisk hverdag. Når værktøjet opleves som en støtte, fremstår det som et middel til at skabe overblik, konsistens og en professionel preboardingproces. Når det derimod opleves som et ekstra trin i processen, bliver det nedprioriteret til fordel for lokale rutiner, hvormed lederne vender tilbage til den sædvanlige praksis. Analysen med Kotters forandringsmodel har tydeliggjort, at pilotprojektet hviler på en klar problemforståelse og et legitimt formål om at skabe sammenhæng og overblik i en fragmenteret onboardingproces. Samtidig viser casen, at pilotens fremdrift bremses, når forandringskapaciteten ikke omsættes til lokale betingelser for drift. Oplevelsen af nødvendighed er ulige fordelt på tværs af afdelingerne, og pilotens styring har begrænset rækkevidde ind i de afhængigheder, som afgør, om værktøjet kan afprøves i praksis (eksempelvis HR/IT, adgangsrettigheder og dataflow). Dertil fremstår kommunikation, introduktion og support ikke tilstrækkeligt etableret til at sikre kontinuerlig brug. Konsekvensen er, at de tidlige gevinster bliver spredte, hvilket reducerer pilotens beslutningsgrundlag for videre udbredelse.

På tværs af afdelingerne peger undersøgelsen på, at det afgørende skel går mellem piloter, der kan gennemføres i drift, og piloter, hvor ibrugtagningen udmunder sig i parallellforløb uden tilstrækkelig organisatorisk bæreevne. Her bidrager NPT til at præcisere, hvordan værktøjets praktiske betingelser formes i hverdagen. Coherence etableres, når lederne kan koble værktøjet til relevante onboardingopgaver, men meningsskabelsen bliver samtidig afhængig af, om værktøjet kan anvendes uden unødige barrierer. Cognitive participation understøttes, når engagement kan fastholdes mellem onboardingforløb gennem tydelig relevans og lav kognitiv belastning; omvendt aftager engagementet, når brugen opleves som tidskrævende, usikker eller uden tydeligt afkast. Collective action fremstår i den sammenhæng som en kritisk flaskehals. Når arbejdsgangen er præget af mange klik, skift mellem systemer, utydelige statusmarkeringer, opleves værktøjet som ekstraarbejde, og afdelingerne falder dermed tilbage på manuelle løsninger. Reflexive monitoring viser tilsvarende, at værktøjets potentiale varierer mellem afdelinger, da nogle af lederne ser et potentiale, der forudsætter videreudvikling, mens andre vurderer løsningen som utilstrækkelig i sin nuværende form og efterspørger grundlæggende ændringer.

Casen viser samtidig, at fravær af ibrugtagning udgør en væsentlig del af pilotens evidens. Når en afdeling ikke tager værktøjet i brug, bliver det et tegn på, at implementeringen støder mod barrierer i den lokale kontekst. I Kotters forståelse peger dette på en begrænset mobilisering og forankring i driftsvilkår og lokale prioriteringer, mens det i NPT-termer tydeliggør, at forudsætninger for normalisering udfordres, fordi de fire dimensioner ikke understøtter hinanden. Barriererne knytter sig i casen især til tidspres, konkurrerende prioriteringer, uklar rollefordeling samt utilstrækkelig teknisk og organisatorisk understøttelse, hvilket samlet reducerer sandsynligheden for, at værktøjet kan normaliseres i praksis. Variation mellem afdelinger fremstår derfor ikke som støj i datamaterialet, men som et væsentligt fund, der tydeliggør, hvilke forudsætninger der skal være til stede, før en digital løsning kan forventes at blive anvendt.

På den baggrund konkluderer specialet, at videre udbredelse kræver en pilot, der kan gennemføres som en del af den daglige drift og ikke som et parallellforløb. Dette forudsætter: (1) teknisk og organisatorisk driftsparathed, herunder stabile adgangs- og autorisationsprocesser og en klar supportvej, (2) tydelig lokal oversættelse af formål og ansvar, såsom hvad værktøjet konkret skal overtage og lette i den enkelte afdeling, og hvordan roller fordeles, samt (3) en feedback- og læringssløjfe, der fastholder engagement mellem onboardingforløb og omsætter erfaringer til synlige forbedringer. Først når disse betingelser er opfyldt, og afprøvningen derefter kan gennemføres kontinuerligt i de mest driftsnære kontekster, kan piloten samtidig danne et solidt grundlag for at vurdere værktøjets skalerbarhed og bæredygtighed i Region Nordjylland.

Perspektivering:

Perspektiveret til en bredere sundhedskontekst peger specialets resultater på en udfordring, som mange kliniske afdelinger allerede beskriver som implementeringsoverload, hvor mængden af samtidige tiltag kan blive en barriere for stabil anvendelse. Hertil er der en oplevelse af, at både ansatte og ledere på hospitalerne bruger en del tid på opgaver, hvis relevans kan fremstå uklar, eksempelvis livstilssamtaler med akut dårlige patienter eller screening af oppegående patienter med tryksår (Petersen et al, *Styringsreview på hospitalsområdet: forslag til procedure- og regelforenkling*, s. 3). Samtidig bidrager den måde IT i dag understøtter dokumentationsarbejde på ofte til en stor registreringsbyrde, særligt gennem mange klik, dobbeltdokumentation som følge af manglende systemintegration, ventetid ved frys og nedbrud samt behovet for at have flere programmer åbne samtidig (Idem, s. 4). Hertil kommer, at omfattende kvalitetsmonitorering kan gøre det vanskeligt at skabe overblik i den elektroniske patientjournal, når screeningsoplysninger fylder i journalen uanset klinisk relevans og behov for opfølgning. Når særligt sygeplejefjournalen belastes af mange screeningsresultater, kan det udfordre tværfaglig koordination, fordi andre faggrupper kan frasortere sygeplejedokumentationen for at få overblik over patientforløb, hvilket skaber et spændingsfelt i forhold til journalens funktion som fælles tværfagligt arbejdsredskab (Idem, s. 5).

Der peges endvidere på, at systemfejl kan være vanskelige at få udbedret, og at IT-systemer til tider implementeres, før de fungerer i en klinisk hverdag (Idem, s. 4). I lyset af et stigende pres og forventet mangel på medarbejdere bliver det derfor afgørende, at digitale løsninger frigør ressourcer ved at optimere og helt eller delvist automatisere manuelle arbejdsgange. Erfaringer viser imidlertid, at mange digitaliseringstiltag ikke nødvendigvis virker som forventet, og at de i et medarbejder- eller patientperspektiv kan opleves som et tilbageskridt (Sundhedsstrukturkommissionen, s. 375). Dette kan blandt andet knyttes til en manglende organisatorisk kapacitet og utilstrækkelige rammer for implementering, hvor særligt mindre enheder kan have vanskeligt ved at identificere, afprøve og skalere nye teknologier. Desuden er erfaringsudvekslinger om veldokumenterede løsninger ofte begrænset, og der sikres i mange tilfælde ikke en systematisk evaluering af teknologien (Robusthedskommissionens anbefalinger, s. 86). Det understreger også, at der kan være en kompetencemæssig barriere på ledelsesniveau, hvor nogle ledere kan mangle forandringsledelse, teknologiforståelse eller digitale kompetencer til at drive en digital omstilling. En stadig vigtigere ledelsesevne bliver i den forbindelse at kunne forstå og undersøge, hvordan nye teknologier fungerer, og hvordan de påvirker de medarbejdere, der skal anvende dem. Dog er der en tendens til, at drift prioriteres over innovation, da der kan være usikkerheder forbundet med implementering og gevinstrealisering (Ibid.). Det understreger behovet for ledelse, der både kan støtte medarbejdere ved fejl og sikre, at problemer rettes, uden at det udløser øget kontrol og detailregulering (Sundhedsstrukturkommissionen, s. 375).

Internationale og nationale analyser peger endvidere på et potentiale for bedre ressourceudnyttelse. OECD har på tværs af medlemslande estimeret, at omtrent en femtedel af sundhedsudgifterne kan anvendes mere hensigtsmæssigt (Sundhedsstrukturkommissionen, s. 110). Tilsvarende vurderer Robusthedskommissionen, at 15-30 pct. af aktiviteten i det danske sundhedsvæsen er uhensigtsmæssig eller irrelevant, herunder at 22-38 pct. af almindelige MR- eller CT-undersøgelser giver anledning til tilfældige fund, som ikke er relateret til undersøgelsens formål, og at patienter oplever at få gentaget undersøgelser som blodprøver og billeddiagnostik, særligt i forbindelse med sektorovertage eller når de følges på flere afdelinger (Robusthedskommissionens anbefalinger, s. 70-71). Disse eksempler peger på, at standardiserede procedure- og monitoreringskrav i den kliniske hverdag i nogle tilfælde kan komme til at fungere som generelle rutiner, der ikke altid er afstemt med individuelle patientbehov eller faglige prioriteringer i den konkrete situation, og dermed kan bidrage til aktivitet uden klar sammenhæng med formålet (Petersen et al, s. 4). Når dette kobles til oplevelsen af højt arbejdspress og kortere liggetider på tværs af specialer, skærpes risikoen for, at procedurekrav fortrænger opmærksomheden fra kerneopgaven (Ibid.). Under sådanne vilkår bliver relationen mellem standardiserede krav og klinisk værdi en centralt ledelsesmæssigt og organisatorisk spørgsmål, fordi belastningen ved generelle rutiner kan opleves som uforholdsmæssig, når den ikke understøtter patientforløbet i den konkrete situation.

Der kan dermed opstå en kultur om, at der er "skal-opgaver", der skal udføres, selv når de ikke fremstår som meningsfulde i en klinisk kontekst (idem, s. 3). Dette kan kobles til et nærliggende perspektiv i forskningen om *audit society*, hvor eksempelvis en styringspræget kultur forbindes med forskydninger i frontlinjearbejdet ved tildelingen og vurderingen af bestemte offentlige ydelser. Bruhns (2015) undersøgelse af sagsbehandlere ved den svenske myndighed CSN (Centrala studiestödsnämnden) viser, hvordan ændrede styringsformer påvirker frontlinjemedarbejderes rolle gennem et indsnævret råderum for faglige vurderinger ved tildelingen af SU og/eller studielån (Bruhn, *Changing Occupational Roles in Audit Society*, s. 31). Arbejdet forudsætter, at frontlinjemedarbejderne har et skønsmæssigt råderum, men dette udfordres, når et stadig mere detaljeret regelgrundlag kombineres med øget ledelsesmæssig kontrol. I denne udvikling beskrives en tendens til, at arbejdet i stigende grad standardiseres og rutinepræges, hvor korrekt regelanvendelse og dokumentation får forrang, mens det tilbageværende skøn i højere grad begrænses til teknisk håndtering af regler i enkeltssager (Idem, s. 42). Dermed forskydes opgavens karakter fra en vurdering af individuelle forhold til en mere administrativ og regelorienteret opgaveløsning, hvor medarbejdernes råderum og mulighed for at tilpasse indsatsen til konkrete situationer gradvist indsnævres: *"The room for qualitative assessments has decreased while demands on formal correctness and step-by-step following of detailed rules in investigations have increased."* (Idem, s. 47).

Litteraturliste:

- Bjerke-Busch, L. S. & Aspelund, A. (2021): Identifying Barriers for Digital Transformation in the Public Sector. Management for Professionals. Springer Nature Switzerland, 277-290.
- Bjørnholt, B., Petersen, N., B., C., Andersen, C., M. & Pedersen, C., M. (2020): Ledelse af digitalisering: Videnskortlægning af den skandinaviske litteratur om digitalisering. VIVE.
- BrancheFællesskaberne for Arbejdsmiljø (2019): Digitalisering og det gode arbejde. Velfærd og Offentlig administration.
- Bruhn, A. (2015): Changing Occupational Roles in Audit Society – The Case of Swedish Student Aid Officials. Nordic journal of working life studies, vol. 5.
- Bryman, A. (2016): Social Research Methods. Oxford University Press.
- Bukh, P. N. (2005): Implementering I midten? Børsen Ledelseshåndbøger.
- Carreno, A. (2024): An Analytical Review of Johan Kotter's Change Leadership Framework: A modern Approach to Sustainable Organizational Transformation. Institute for Change Leadership and Business Transformation.
- Chopard, K. & Przybylski, R. (2021): Methods Brief: Case Studies. Justice Research and Statistics Association.
- Esmark, A., Laustsen, C. B. & Andersen, N. A. (2005): Socialkonstruktivistiske analysestrategier. Roskilde Universitetsforlag.
- Fabian, A. & Kollar, G. (2023): Trends in the Digitalization of Public Administration – In Light of EU Legislation and Domestic Developments. Central European Public Administration Review, 21(2), 119-140.
- Fernandez, S. & Rainey, H. G. (2006): Managing Successful Organization Change in the Public Sector. Public Administration Review, 168-176.
- Flyvbjerg, B. (2006): Five Misunderstandings About Case-Study Research. Qualitative Inquiry, 12(2), 219-245.
- Fremfærd (2024): Bedre implementering af ny teknologi: Kommunale erfaringer. KLS Pureprint.
- Gjødso, I. M., Langstrup, H., Høyer, K., Kayser, L. & Vrangbæk, K. (2021): Digitalisering i det danske sundhedsvæsen. Samfundsøkonomen, 2021(1), 26-38.
- Gupta, S. D. & Khanna, A. (2022): Healthcare System Management: Methods and Techniques. Springer.
- Harboe, T. (2015): Metode og projektskrivning – en introduktion. Samfundslitteratur.

- Harpelund, C. & Højberg, M.T. (2016): Onboarding: Flyvende fra start. Jyllands-Postens forlag.
- HK-Kommunal Chefgruppen (2020): God ledelse i en digital hverdag – sådan får i mest ud af mulighederne i ny teknologi. HK Kommunal Chefgruppen.
- Hoyer, K. & Waadman, S. (2020): 'Meaningless work': How the datafication of health reconfigures knowledge about work and erodes professional judgment. *Economy and Society*, 49(3), 433-454.
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2024): Aftale om Sundhedsreform 2024.
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2024): Sundhedsstrukturkommissionens rapport: Beslutningsgrundlag for et mere lige, sammenhængende og bæredygtigt sundhedsvæsen.
- Jensen, P. K. (1999): IT-implementering og forandringsledelse. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 63.
- Knudsen, J. H. (2010): Skal afdelingslederen være læge eller leder? *Ugeskrift for læger*. Fundet på hjemmesiden <https://ugeskriftet.dk/debat/skal-afdelingslederen-vaere-laege-eller-leder>.
- Kommission for robusthed i sundhedsvæsenet (2023): Robusthedskommissionens anbefalinger. Indenrigs- og Sundhedsministeriet.
- Kommunernes Landsforening (2017): Gevinstrealisering & Metodevejledning.
- Kotter, J. P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.
- Kotter, J. P. (1996): Leading Change. Harvard Business Review Press.
- Lofland, J., Snow, D., Anderson, L. & Lofland, L. (2006): Evaluating Data Sites. *Analyzing Social Settings*, 15-33.
- Lægemøde (2019): Styrk ledelse i sundhedsvæsenet. Lægeforeningen.
- Maple (u.å.): Onboarding af nyuddannede – indsigter: baseret på vidensindsamling i 2023-2024. Fundet på hjemmesiden <https://vpt.dk/organisation-udvikling/uddrag-fra-undersogelse-om-onboardingforloeb-i-kommunerne>.
- Meijer, A. & Thaens, M. (2021): The Dark Side of Public Innovation. *Public Performance & Management Review*, 44:1, 136-154.
- Murray, E., Pope, C., Treweek, S. & MacFarlane, A. (2010): Normalization Process Theory: a framework for developing, evaluating and implementing complex interventions. *BMC Medicine*, 63(3).
- Nielsen, J. A., Elmholt, K. & Noesgaard, M. S. (2020): Ledelse af digital transformation: Erfaringer fra et kommunalt digitaliseringsinitiativ. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 35(6), 423-442.

- Petersen, C. H., Waadman, S. & Andersen, N. B. V. (2014): Styringsreview på hospitalsområdet: forslag til procedure- og regelforenkling. KORA.
- Petrilli, S., Galuppo, L. & Ripamonti, S. C. (2022): Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience. *Sustainability*, 14(9), 5684.
- Pin, C. (2023): Semi-structured Interviews. LIEPP Methods Brief n. 4. HAL open science.
- Pollitt, C. (2012): *New Perspectives on Public Services: Place and Technology*. Oxford University Press.
- Regeringen, KL og Danske Regioner (2025): Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2026-2029. Digitaliseringsministeriet.
- Regeringen, Danske Regioner og KL (2025): Kommissorium for implementeringspartnerskab. Fundet på hjemmesiden
<https://www.ism.dk/Media/639002716272589367/Kommissorium%20for%20implementeringspartnerskab.pdf>.
- Region Nordjylland. (u.å.): Sagsfremstilling: Digital Onboarding. Udvikling og afprøvning af digitalt værktøj målrettet ledere [Internt dokument]. Mennesker og Organisation, Regionshuset Aalborg.
- Region Nordjylland (2025): Test af værktøj til onboarding af medarbejdere [Internt dokument]. Mennesker og Organisation, Regionshuset Aalborg.
- Regionernes Lønnings- og Takstnævn (RLTN) og Forhandlingsfællesskabet (2021): MED-håndbog 2021: Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse i regionerne.
- Ricard, L. M., Klijn, E. H., Lewis, J. M. & Ysa, T. (2016): Assessing public leadership styles for innovation: a comparison of Copenhagen and Barcelona. *Public Management Review*, 19:2, 134-156.
- Scupola, A. & Mergel, I. (2022): Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39.
- Specht, T. & Hornstrup, C. (2011): Socialkonstruktionisme. I T. M. Sørholm, N. Stegeager & S. Wilert. *Systemisk Ledelse*. Samfundslitteratur.
- Yin, R. K. (2003): *Case Study Research: Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series Volume 5. Sage Publications.