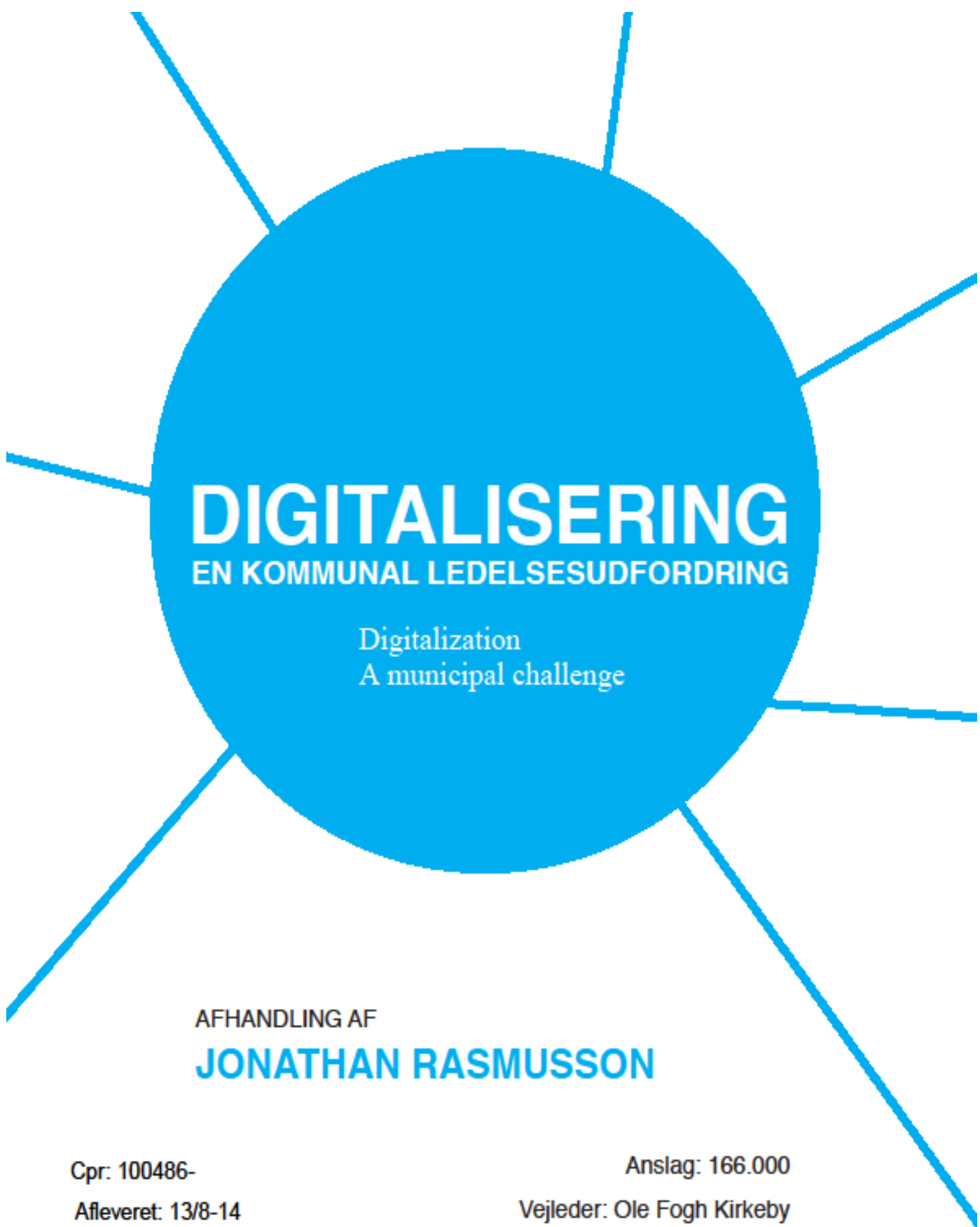




DIGITALISERING

EN KOMMUNAL LEDELSESUDFORDRING

Digitalization
A municipal challenge

AFHANDLING AF

JONATHAN RASMUSSEN

Cpr: 100486-

Afleveret: 13/8-14

Anslag: 166.000

Vejleder: Ole Fogh Kirkeby

Institut: LPF

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

AUGUST 2014

Executive Summary

As expectations in digitalization are high for the future of public administration an increasing amount of literature and attention has been directed towards issues of both managing and governing it. The outset of this thesis is that within studies of e-governance there has been a focus on digitalization as a problem of strategic management, citizens adaption to the new technological solution or insufficient knowledge of the possibilities within IT. At the same time, however, only sparse attention has been put on what working with digitalization has meant to middle managers and the employees working with the IT changes on an every-day basis.

Thus the primary purpose of this thesis has been to explore how members within a local municipal department make sense out of digitalization, and secondly how it affects the leaders` ability to lead.

Based on interviews with employees and middle-managers in citizen service center Horsens, the paper investigates how middle-managers and employees make, demand and give sense in order to understand and influence what digitalization will come to be. Scholars have claimed that digitalization seems to be moving in a direction with a greater focus on centralization

The first part of the analysis shows that digitalization as an overall agenda was accepted both strategically and as a leadership responsibility, but that an initial initiative, outside of the strategic plans, centralizing certain government, administrative procedures had been followed up by intensified sensemaking and sensedemanding from the middle-manager group.

Sensemaking at the employee level was focused on the actual changes in administrative processes. Adjusting to the new role when helping citizens, as well as changing weight in the use of competencies.

Discussing leadership at the middle manager level as the ability to facilitate sensegiving, the case showed that middle-managers face both increasing demands for personal leadership as well as awareness of changes within the organizational boundaries.

The thesis concludes that digitalization in Citizen Center Horsens has put an increasing amount of pressure on middle management. Partially due to an increased uncertainty about organizational boundaries, and partially due to the need for closer attention to employees reframing in terms of their role within the job.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Indledning	4
Digitalisering i faser	5
IT-governance	6
Problemformulering	10
Begrebsafklaring	11
Disposition	13
2. Videnskabsteori	15
3. Weicks teori	18
Sensemaking – at skabe mening	18
Sensedemanding	24
Sensegiving	24
Opsamling	25
4. Metode	26
Et kvalitativt studie	26
Hvorfor Borgerservice Horsens som case?	27
Interview	28
Egen rolle	30
5. Case Introduktion	32
Horsens Kommune Borgerservicecenter	34
6a. Analyse af ledelsen	36
Sensemaking – udvikling af digitale løsninger	36
Sensedemanding – kommunale netværk	42
Sensegiving – frontpersonalets rolle	46
Opsamling	50
6b. Medarbejderanalyse	52
Sensemaking – fra specialist til generalist	52
Sensedemanding – ledelsens rolle	57
Sensegiving – digitalisering som upersonlig praksis	59
Opsamling	60
7. Diskussion	61
Vilkåret for digital ledelse	61
Digital ledelse – muligheden for styring	62
8. Alternative perspektiver og generaliserbarhed	65
9. Konklusion	69
Bibliografi	70
Appendix	76

1. Indledning

Digitaliseringen og udviklingen af den nye digitale velfærd er drivkraften for meget af den forandring, der sker indenfor den offentlige sektor. Nogen (Dunleavy et al. 2005; Margetts & Dunleavy 2013) snakker ligefrem om, at Digital-era-governance har erstattet new public management som det dominerende styringsparadigme indenfor det offentlige. Argumentet for at new public management ikke længere kan gøre sig gældende som den dominerende styringslogik skyldes, at der er for stor fokus på værktøjer såsom økonomisk incentivering, organisatorisk opsplitning af offentlige organisationer i udbyder-indkøber relationer samt øget konkurrence, hvilket ikke arbejder effektivt sammen med de elementer, der bliver centrale for succesfuld digital udvikling. Digitalisering kræver tæt koordinering samt integrerede processer, der gavnnes af helhedstænkning (Margetts & Dunleavy 2013).

I en dansk kontekst kan man se tydelige spor af denne udvikling imod digital-era-governance. Jæger & Löefgren (2010) viser således i en analyse af den danske digitaliseringsstrategi over de seneste 20 år, at der er sket en øget centralisering af strategiudviklingen og beslutningskompetence i de offentlige institutioners arbejde med digitalisering. Arbejdet med digitaliseringen i midten af 1990'erne startede med udgangspunkt i brede offentlige samarbejder, med en stor grad af frihed og initiativ spredt ud blandt en række offentlige aktører. Danmark skulle omstilles til informationssamfundet og drage nytte af de muligheder, der lå i de nye teknologiske vindinger - nye former for borgerinddragelse, en ny form for demokrati og bedre brug af de offentlige ressourcer.

Op igennem 00'erne kom der et større strategisk fokus på at konkretisere, hvilke forventninger og effekter digitaliseringsstrategien skulle lede til (Greve & Ejersbo 2013). I processen gled flere af de demokratiske elementer i strategierne ud, og fokus blev lagt på de effektiviserende potentialer indbygget i digitaliseringen. Sideløbende hermed kom Finansministeriet til at spille en stadig mere central rolle i det strategiske arbejde. Springer man frem til efteråret 2011 og etableringen af Digitaliseringsstyrelsen under Finansministeriet lyder de første linjer:

"Med DIGST kommer der nu en entydig sammentænkning af digitalisering og udgiftspolitik. Samlingen af ansvaret for it-politikken i Finansministeriet betyder, at digitaliseringsindsatsen kan tilrettelægges, så det primære fokus bliver at understøtte udgiftspolitikken" (Digitaliseringsstyrelsen 2012, s. 1)

Citatet viser dels udviklingen fra en netværksorienteret tilgang til digitalisering henimod en mere centraliseret styring karakteriseret ved en overgang fra governance til government. Både

en overgang der er sket, men også en konsekvens af, at digitalisering kræver central styring for at kunne skabe helhedstænkning.

Hvor der således kan argumenteres for, at en række af de større beslutninger omkring digitaliseringen på sin vis samles centralt i Danmark med henblik på at realisere gevinsterne ved digitaliseringen, er det dog også værd at have for øje, at mange af de processer, der har med det konkrete implementeringsarbejde at gøre i forbindelse med digitaliseringen, som udgangspunkt er regionale eller kommunale. Enkelte områder blev centraliseret under kommunesammenlægningen (Jæger & Löefgren 2010) ligesom også den kommunale overdragelse af områder til Udbetaling Danmark centrene fandt sted i 2013, men stadig flere områder overvejes (BorgerService Danmark 2013; Digitaliseringsstyrelsen 2013d; Quartz og Co 2014). Det var i denne vedvarende forandringsagenda, at interessen til dette speciale begyndte. Ikke i forhold til hvilke områder, der burde centraliseres, men i stedet i forhold til den mulighed, som der var for at lede under implementeringen af disse forandringer, i de afdelinger der var berørt af digitaliseringen.

Borgerservice har været en af de kommunale afdelinger, der oplevede størst forandring på, og med ovenstående interesse i baghovedet, ledte det til problemstillingen:

- *Hvordan skabes mening ud af digitaliseringen som organisatorisk forandring i Borgerservicecenter Horsens?*
- *På hvilke måde(r) påvirker digitaliseringen borgerservicecenterledelsens vilkår for at lede?*

Inden jeg uddyber og afgrænser specialets problemstilling, vil jeg først kort give en beskrivelse af, hvordan digitalisering ikke entydigt kan koges ned til en bestemt organisatorisk problematik, fordi fokus skifter i kraft af, at organisatorisk og teknologisk modenhed tillader det. Herefter vil jeg kort se på den ledelsesmæssige udvikling i beskæftigelsen med begrebet IT-governance. Som det sidste vil jeg kort ridse centrale dele af den danske litteratur indenfor kommunal digitalisering op for i første omgang at placere specialet i forhold til disse. Derudover vil jeg vende tilbage det i slutningen af specialet.

Digitalisering i faser

Siau & Long (2005) har i et metastudie af eksisterende modeller for offentlig digitalisering dannet en overordnet model, der karakteriserer 5 stadier for digital udvikling indenfor offentlig e-governance. Stadierne kan opsummeres som følger:

- 1) *Web-presence*. Der eksisterer hjemmeside med generel information omkring

åbningstider, lovgivning og lignende, men der er ikke mulighed for direkte interaktion imellem borger og myndighed via internettet

- 2) *Interaktion*. Formularer kan downloades, og der er mulighed for at simpel mailkorrespondance imellem borgere og myndighed.
- 3) *Transaktion*. Der er mulighed for at gennemføre transaktioner på nettet. Eksempelvis indberetning af skat, adresseskift samt indsendelse og behandling af div. ansøgninger.
- 4) *Transformation*. Der bygges en samlet portal for varetagelsen af transaktioner og service af borgerne. Hvor de tre foregående skridt har handlet om øget digitalisering af informationen til borgerne og af de enkelte transaktioner, handler dette skridt om den organisatoriske tilpasning af brugen af de digitale værktøjer både vertikalt (på forskellige niveauer af den offentlige administration) og horisontalt (imellem forskellige offentlige instanser og afdelinger på tværs af landet) (ibid. s. 455).
- 5) *E-demokrati*. Der dannes mulighed for aktiv, demokratisk deltagelse via nettet. Eksempelvis muligheden for at stemme online, borgerhøringer og spørgeundersøgelser. E-democracy karakteriseres som slutmålet for digital modenhed

De første spæde skridt i digitaliseringen handler om brugen af internettet fra offentlig side, derfra over til konverteringen til digitale kommunikationsveje og videre over til den automatiserede servicering af borgere digitalt.

Hvor de første 3 trin først og fremmest at rettet imod spredning af information, de enkelte arbejdsprocesser samt problemer af teknisk og teknologisk karakter, inkluderes også organisering af de bagvedliggende offentlige organisationer med det 4. trin. Med e-demokratiet inkorporeres en markant anderledes interaktion med henblik på større borgerinddragelse.

Modellen skal ses som en analytisk sontring imellem de forskellige faser, men åbner op for, at digitalisering vanlig vis afhænger af både en teknologisk samt organisatorisk modenhed for at man kan beskæftige sig med forskellige dele af digitaliseringen. På hver sin måde viser de forskellige faser af digitaliseringen den centrale problematik i udviklingen. Udviklingen af Nem-id kan således ses som en fase 3 problematik, mens samlingen af sagsområder i Udbetaling Danmark centre, som er et led i dette speciales problematik kan ses som en fase 4 problematik.

IT-governance

Ligesom digitaliseringsproblematikken udvikler sig ud fra hvilken fase man befinder sig i indenfor det offentlige, har forståelsen af hvordan IT skulle administreres og styres indenfor ledelseslitteraturen også gjort det. Som eksempel på det, har ledelsesdisciplinen IT-

governance vokset sig større over en kort årrække, og opfattes i dag som en integreret del af corporate governance (Gartner 2014; DIT 2012). Kigger man på begrebet alene fra midt halvfemserne til i dag har begrebet gennemgået en klar, betydningsmæssig transformationen (Peterson 2004). IT Governance er gået fra at have været et spørgsmål alene omkring at placere beslutningskompetence og ansvar i forhold til IT-brugen, arkitekturen og investeringerne¹ til også at omfatte behovet for aktivt at integrere IT og forretningsbeslutninger på det strategiske niveau² (Weil & Aral, 2005; Gartner, 2014). Med andre ord, IT anses som en strategisk vigtig ressource i virksomheden. Ligesom der også argumenteres for, at der indenfor organisationer er brug for en større strategisk orienteret bevidsthed i den daglige ledelse af IT brug og -udvikling indenfor organisationen (Carter et al. 2011).

Men hvorfor er IT blevet en vigtig strategisk ressource for virksomheden? I en artikel af Weil & Aral's (2005) opdeles IT-investeringer i kategorierne transaktion, information, strategi og infrastruktur. Opdelingen viser, hvordan IT understøtter og kan være med til at udvikle en lang række funktioner på tværs af organisationen. Investeringer i de forskellige områder kan således hjælpe til med henholdsvis at minimere omkostninger, skabe bedre informationsgrundlag for beslutningerne som tages i organisationen samt åbne op for nye forretningsmuligheder. Udover at pege på gevinsterne ved investering i IT, er pointen med artiklen først og fremmest, at for at høste gevinsterne ved IT og synergierne, der ligger imellem de forskellige former for IT-brug, er der behov for en aktiv stillingtagen fra topledelsens side til, hvordan der investeres i IT. Samtidig peges der også på, at udover hvordan investeringer skal foretages, giver det i et organisatorisk perspektiv sig også udslag i beslutninger om hvor og hvordan IT-afdelingen placeres i organisationen (Winkler & Brown 2014). Og som det sidste: hvordan udvikles IT kompetencer blandt de medarbejdere og ledere, der dagligt skal arbejde med den (Weil & Aral 2005), hvilket kan opsummeres igennem spørgsmålene: I hvor høj grad er medarbejderne i stand til at bruge teknologien? Er der dygtige it-medarbejdere i organisationen?

Digitaliseringen som kommunal problemstilling

Det er i den overordnede kontekst af IT-Governance, og fokus på IT som en strategisk vigtig ressource, at hoveddelen af den danske litteratur indenfor kommunal digitalisering har fundet sted. Centralt for den danske forskning står projektet "Digital Service Integration through effective Management of IT in Danish municipalities (DISIMIT)" fra Aalborg Universitet, der

1

Som det ses f.eks i Sambamurthy & Zmud's (1999) definition: "refers to the patterns of authority for key IT activities in business firms, including IT infrastructure, IT use, and project management" (p.261)

2 Uden der dog er kommet en fast definition på, hvad begrebet IT-governance præcist står for (Simonsen 2006).

løb fra 2009-2012. Udgangspunktet for projektet var ”at fremme kommunernes it-ledelsesmæssige kompetencer med henblik på at forøge kommunernes digitaliseringsgrad”(DISIMIT 2012, s 3). Det har ledt til, at projektet har taget udgangspunkt i de problemer, man i kommunerne stod overfor og møder dem på deres eget niveau.

Generelt set er kommunerne stadig i gang med at integrere arbejdet med IT-governance på det strategiske plan i kommunerne (KL 2012; DISIMIT 2012). I den akademiske litteratur indenfor kommunal digitalisering har der derfor været fokus på at beskrive og karakterisere, hvilke slags problemer der opleves ud fra et strategisk styringsperspektiv, hvordan den nuværende organisering med digitaliseringsarbejdet fungerer, og hvordan det er muligt at videreudvikle det kommunale arbejde. Herunder kan nævnes den kommunale brug af business cases i forbindelse med IT investeringer (Persson & Axel Nielsen 2012), koblingen imellem mellemledere og centralt placeret IT-personale indenfor kommunen (Hansen et al. 2012) samt bedre IT project portfolio management indenfor kommunerne (Pedersen 2012). Udover at fokusere på den danske kontekst, har forskningen i høj grad også været handlingsorienteret, hvilket leder videre over til en mindre akademisk, men beslægtet litteratur.

For udover den akademiske litteratur, har offentlige såvel som private institutioner også undersøgt og udarbejdet en række rapporter, strategier og handleplaner omkring digitaliseringen og den fremtidige udvikling. Det ses dels i et større KL studie (KL 2012) med fokus på digital modenhed i kommunerne, i rapporterne ”IT i Praksis” samt papers udarbejdet af Rambøll (Rambøll, 2011a; 2011b; 2012; 2013a; 2013b) og blandt fagråd (Det Digitale Råd 2012; DIT 2012). I både den akademiske såvel som den praktiske litteratur er begreber som digital modenhed og digital ledelse blevet samlebegreber for meget af den udvikling der arbejdes med i kommunerne. Digital modenhed karakteriserer, i hvilken grad man i organisationen er i stand til at arbejde med og høste gevinsterne af arbejdet med digitaliseringen(KL 2012). Digital ledelse karakteriserer på den anden side som lederens evne til kunne tænke i effektiv brug af digitale medier samt at bringe en digital forandring hele vejen fra ide til resultat³. Fælles for begreberne er, at de beskæftiger sig med digitalisering som en tværgående kommunal problematik, hvor kommunen som helhed er undersøgelsens og analysens fokus. Mindre opmærksomhed er således givet mere specifikt til de enkelte kommunale afdelinger, og deres integration af nye digitale løsninger som ledelsesudfordring.

3 En nyere karakteristik af begrebet af det digitale råd er: ”Digital ledelse er ikke væsensforskellig fra al anden effektiv ledelse: Det handler om effektivisering, målopfyldelse, gevinstrealisering og stærk visionsdannelse, men det sker under indflydelse af, at teknologien i disse år ændrer kraftigt på de ledelsesmæssige spilleregler.”(Det Digitale Råd 2012, s. 15). En ældre definition kan findes hos Digital Taskforce (2005), dog under navnet ledelse af digitalisering: ”Ledelse af digitalisering betragter vi som en form for udviklingsledelse – ledelse med henblik på udvikling af både services og produkter, relationer og kommunikationsformer, organisation og samarbejdsforhold – med andre ord udvikling af organisationens evne til hurtig og effektiv omstilling” (Digitalt taskforce 2005, s. 9-10)

En enkelt undtagelse er borgerservicecentrene.

Udgangspunktet for den øgede opmærksomhed på borgerserviceområdet har samlet sig omkring to tematikker. Dels er der politiske spørgsmål omkring borgernes retssikkerhed, varetagelsen af forvaltningsloven og den helhedsorienterede sagsbehandling (HK 2014⁴) - får borgerne det de har krav på? På den anden side er der samspillet imellem borger og frontpersonale (Skaarup 2011; 2012) samt borgernes adfærd (Andersen 2012). For en ting er hvordan løsningerne formes og tilrettelægges og nye områder inkluderes i paletten af serviceydelser, en anden er hvordan de digitale løsninger i praksis anvendes af borgerne? Er det muligt at realisere de forventede gevinster på baggrund af forbrugsmønstrene? og i hvor høj grad kan skiftet til, at 80% af den offentlige kommunikation med borgeren skal foregå ved hjælp af digitale veje i 2015 indfries.

Andersen (2012) har i en større undersøgelse af en række borgerservices landet over kigget nærmere på borgernes brug af de digitale løsninger. På den baggrund konkluderede han, at med den nuværende borgeradfærd er der et stykke vej igen for at kunne opnå besparelserne. For hvor digitalisering er besparende på en række af de centrale områder såsom flytning og bestilling af sundhedskort, mangler den stadig at sætte sig igennem på en række andre mindre områder (Andersen 2012). En forudsætning for at spare igennem digitalisering er således også, at løsningerne kan klares med de rette, supplerende løsninger (Andersen et al. 2011). De digitale løsninger er ikke nødvendigvis de bedste til at varetage hele opgaven, men skal suppleres af andre kommunikationskanaler. Et relevant spørgsmål er således, hvad kommer borgerservicecentrenes rolle til at være i fremtiden?⁵

Fælles for de borgerservicespecifikke rapporter er, at de enten har fokus på forbrugerne, borgerne, eller den direkte relation imellem borger og frontpersonale. Hvordan opfører borgerne sig? Hvad oplever de? Og hvordan kan man aktivt arbejde med at sikre både borgerens rettigheder og at besparelserne realiseres fremadrettet? Samtidig er det dog også klart, at borgerservicecentrene som bagvedliggende organisation er midt i en forandringsproces, der endnu ikke er færdig i hverken praksis eller tanke. IT drevne forandringer kan medføre en række forandringer i den måde hverdagen forløber på for medarbejderne og i den måde arbejdet organiseres (Orlikowski 1995; Grossen 2012). Herunder

4. <http://www.hk.dk/Aktuelt/Nyheder/2014/02/17/Borgerserviceansatte-raaber-politikere-op> + (Folketinget 2014)

5. Derudover har en nyere Rambøll rapport (2014) lavet for Digitaliseringsstyrelsen kigget på borgerservicecentrenes erfaringer med overgangen til obligatoriske selvbetjeningsløsninger. Rapporten er en feltundersøgelse og highlighter en række af de udfordringer man stadig i dag står overfor. Rapportens udgangspunkt er dog det samme som herunder er borgergrupper der ikke er digitalt parate, brugervenligheden i de løsninger man har samt en overordnet behandling af omskolingen af medarbejderne fra sagsbehandlere til guides i mødet med borgeren.

har arbejdslivsstudier af det der klassisk opfattes som administrativt arbejde været et undersøgt område. Studier af ansatte socialrådgivere i jobcentre (Holt et al. 2009) såvel som bankansatte (Grossen 2011) under implementeringen af nye IT-systemer viser således, at der sker en forskydning for medarbejderne i, hvor selve kernen i arbejdet ligger. Afhængigt af hvordan de enkelte IT-systemer var sat op, stillede brugen af IT-løsninger implicit forskellige krav til medarbejderen, krav som af nogen oplevedes som en dequalificering, mens andre oplevede, at det krævede flere kompetencer af medarbejderne. Et eksempel er bankmedarbejderen, der skulle være i stand til at kunne forholde sig til modellen bag de kreditvurderinger som IT-systemet skabte på baggrund af data om de enkelte kunder. Gav vurderingen en retvisende vurdering af kundens kreditværdighed? For at kunne foretage vurderingen, ligger der en implicit forventning om, at medarbejderen kan forholde sig reflektivt til den bagvedliggende model. Et spørgsmål der rejser sig her, og som ofte nævnes i forbindelse med brugen af ny teknologi, er mængden af usynligt arbejde, som den konkrete teknologi fører med sig (Ballegaard 2012, s). Usynligt arbejde karakteriserer det ekstra arbejde teknologierne giver anledning til, men som ikke forventes i planlægningen og der derfor ikke tages højde for eksempelvis økonomisk eller i forhold til tid.

Samlet har digitaliseringen rejst en række spændende spørgsmål i borgerservice og gør det stadig. Samtidig viser den korte gennemgang også, at IT digitaliseringsprocesser i kommunalt regi er undersøgt med fokus på enten det strategiske plan eller i forbrugernes (borgernes) brug af teknologiens løsninger. Fokus har også været på styringen internt i kommunerne, men i stedet for at fokusere på ledelsesvilkåret har fokus ligget på den fælleskommunale ledelse fremfor at tage udgangspunkt i den enkelte afdeling

Problemformulering

Anslaget til dette speciale har således været at se på digitaliseringen som en forandring der udfordrer kommunens digitale frontlinje, borgerservicecenteret, som organisation. Med andre ord vil jeg ikke kigge på digitalisering som en strategisk- eller borgerproblematik, men som en forandringsagenda, der skal implementeres i kommunen. Borgernes opførsel, topledelsernes beslutning om IT-investeringer og IT-organiseringen træder på den måde i baggrunden og organisationen, borgerservicecentret, træder frem. Interessen er således, at se på ledelsesvilkåret for lederne i borgerservicecenteret under digitaliseringen og de forandringer den har bragt med sig set i en borgerservicecenter kontekst.

- *Hvordan skabes mening ud af digitaliseringen som organisatorisk forandring i Borgerservicecenter Horsens?*
- *På hvilke måde(r) påvirker digitaliseringen borgerservicecenterledelsens vilkår for at*

lede?

Med problemstillingen ønsker jeg på den baggrund dels at give en karakteristik af den betydning digitaliseringen får for henholdsvis medarbejder- og ledelsesniveauet i borgerservicecentre, at skabe en forståelse i forhold til relationen imellem henholdsvis medarbejdere, ledelse og den eksterne styring samt kigge på de ledelsesmæssige handlemuligheder i borgerservicecenteret. Den overordnede problemstilling leder til en række arbejdsspørgsmål for specialet.

- 1) Først og fremmest er det interessant at spørge, hvilken form for forandring digitaliseringen er? Pettigrew et al. (2001) pointerer, at i studier af organisatoriske forandringer er det vigtigt at redegøre for det analytiske niveau, hvorpå forandringen undersøges, samtidig med at et forandringsstudie bør forholde sig eksplicit til forståelsen af henholdsvis tid. På den måde bliver det også værd at få præciseret hvad der forstås ved borgerservicecenter Horsens rent organisatorisk?
- 2) Dernæst bliver det interessant at spørge, hvordan kan digitaliseringen undersøges som forandring? I følge Weick må man for at ændre en gruppe, må man ændre hvad de siger, og hvad deres ord betyder. Weick (1995) bruger begreberne sensemaking, cues og frames til at beskrive. Interessant er det derfor at spørge ind til hvad forstås ved disse begreber, og herefter, hvordan kan de operationaliseres i et casestudie.

Størstedelen af de første arbejdsspørgsmål vil jeg forholde mig eksplicit til nedenfor i begrebsafklaringen, mens jeg vil redegøre for anden del af arbejdsspørgsmålene i de følgende kapitler.

Begrebsafklaring

Inden jeg bevæger mig videre til specialets undersøgelsesdesign, vil jeg derfor præcisere tre centrale begreber i denne opgave, der både hjælper med at afgrænse og præcisere det felt specialet bevæger sig indenfor.

Digitalisering defineres i Oxford English Dictionary (2010) som *"The adoption or increase in use of digital or computer technology by an organization"*. Digitaliseringen er ikke enkelt forandring, men snarere en række af initiativer der tilsammen udgør en større forandringsagenda, og der er derfor brug for en afgrænsning i forhold til at diskutere, hvad det dækker over at beskæftige sig med digitaliseringen som en forandring i denne opgave.

Som vist indledningsvist er undersøgelsens problemstilling interessant, idet digitaliseringen i den 4. fase i stigende grad kommer til at handle om den bagvedliggende organisatoriske

tilpasning. Det centrale i forhold til at afgrænse digitaliseringen som forandringsagenda har derfor været at identificere hvornår denne del af processen startede i Borgerservicecentre. Hvor Jæger & Löefgren (2010) så en gradvis centralisering af strategi-udviklingen indenfor digitaliseringsområdet igennem slut 00'erne, vil jeg argumentere for, at det først er med vedtagelsen af etableringen af Udbetaling Danmark centrene i juni 2010, at forandringen blev til et konkret initiativ man kunne forholde sig til på organisatorisk niveau i borgerservicecentrene. Tidsmæssigt afgrænses digitaliseringen som forandring derfor i dette speciale til at dække perioden juni 2010 – november 2013. Kapitel 5 kan udover en præsentation af casen også ses som et argument for denne afgrænsning.

Organisatorisk forandring defineres af Gioia & Chittipeddi (1991) som: ”*an attempt to alter the current way of thinking and acting by the organization's membership*”(ibid s 433). Med definitionen peges på, at organisatorisk forandring ikke alene er et spørgsmål om en tilpasning af processer og strukturer, men også et spørgsmål om forståelsesmæssig tilpasning i organisationen (Fiss & Zajac 2006). Palmer et al (2009) laver distinktionen imellem henholdsvis første-ordens forandring (inkrementel forandring) og anden-ordens forandring (diskontinuerlig forandring). Første-ordens forandring karakteriseres som en løbende tilpasning af processer og systemer, som ofte sker på individniveau eller i mindre grupper, mens anden-ordens forandring karakteriseres som radikal og ændrer på organisationen kerne (i form af strategi, virksomhedsidentitet eller kerneværdier) (Palmer et. al 2009, s. 86). Jeg betragter digitaliseringen som et forsøg på en andenordens forandring udfra et implementeringsperspektiv, men som forskere (Pettigrew 2001; Weick & Quinn 1999) pointerer, er distinktionen imellem inkremental og diskontinuerlig forandring ikke mulig at opretholde i undersøgelsen af forandringsinitiativ. Som organisatorisk forandring forstås digitaliseringen derfor som en løbende tilpasning, hvor undersøgelsen er et udsnit af en fortløbende proces.

Borgerservice Horsens. Analytisk set vil jeg arbejde med Borgerservicecenter Horsens i en klassisk opdeling (Mintzberg 1980) imellem topledelse, mellemleder og medarbejder, hvor borgerservicecenterledelsen falder under kategorien mellemledere, og frontpersonalet er medarbejdere. Flere overvejelser ligger til grund for dette, og især afgrænsningen fra at beskæftige sig med topledelsen eller det strategiske niveau. Først og fremmest ville det være svært at lokalisere en entydig strategisk styring af digitaliseringen som projekt for Borgerservicecenter Horsens, da der på mange måder er tale om en forhandlingsproces imellem henholdsvis politikere, ministerier, styrelser, KL og i casens tilfælde Horsens

Kommune⁶, der alle er med til at skabe det strategiske rum man i afdelingen må forholde sig til. Der er derfor ikke tale om topledelsen som sådan i traditionel forstand, men snarere om en samlet strategisk styring af borgerservicecenter Horsens i forhold til digitaliseringen, der dels udspringer af en politisk forhandling, dels en organisatorisk forhandling imellem forskellige offentlige instanser og som det sidste af en kommunal stillingtagen til den interne organisering.

Formålet med opgaven

Specialet bidrager på den måde med et nyt perspektiv på en eksisterende problematik indenfor kommunalt regi ved at flytte problematikken væk fra topledelsesniveau og ind i afdelingen. Ikke for at se hvordan strategi skabes på topledelsesniveau, men for i stedet at se på hvordan den behandles, når den skal omsættes til praksis blandt lederne i kommunen.

Ved at tage udgangspunkt i et borgerservicecenter tages fat i, hvad der meget vel kunne kaldes kommunens digitale frontlinje. At bruge borgerservice Horsens som case tjener som eksempel på, hvordan man i en borgerservice forholder sig til den betydning digitaliseringen får for ledelsesvilkår i Borgerservicecenter Horsens.

Afgrænsning

Specialets udgangspunkt er i måden hvorpå ledere og medarbejdere skaber mening ud af digitaliseringen som forandringsinitiativ. Det betyder, at det primært er forståelsen og organiseringen af arbejdet for ledere og medarbejdere i afdelingen der er i centrum. På den baggrund afgrænser studiet sig fra at beskæftige sig med mere politiske spørgsmål såsom varetagelsen af forvaltningsloven og policiernes succes i forbindelse med digitaliseringen. Det samme gør sig gældende for den direkte interaktion imellem teknologi og mennesker. Når emnerne så alligevel berøres er det kun i anledning af, at de har relevans for medarbejderne samt ledere og måden de forstår og organiserer sig i forhold til arbejdet med digitaliseringen.

Disposition

Hvor jeg indledningsvist har introduceret specialets problemstilling, afgrænset specialets interesseområde samt introduceret forståelsen af centrale begreber i specialet, vil specialet fremadrettet forløbe som følger:

Kapitel 2 gør rede for specialets videnskabsteoretiske udgangspunkt med fokus på den videnskabelse der er mulig i et casestudie funderet indenfor et socialkonstruktivistiske paradigme.

⁶ Og her igen er det delt ud imellem kommunalbestyrelsen og direktionen.

Kapitel 3 er en indledende præsentation af Weicks teori om sensemaking, der vil danne fundament for analysen. Derudover præsenteres de tre analytiske greb: sensemaking, sensedemanding og sensegiving der vil danne udgangspunkt for analysen.

Kapitel 4 gør rede for metodiske og praktiske overvejelser i forbindelse med valg af case samt styrker og svagheder ved et casestudie. Ydermere diskuteres valg af respondenter, interviewmetode og databearbejdning.

Kapitel 5 er en introduktion til specialets case, borgerservicecenter Horsens. Borgerservicecenter Horsens introduceres og de større forandringsinitiativer man i afdelingen har gennemgået fra vedtagelsen af etableringen af de nye Udbetaling Danmark centre frem til tidspunktet for interviewet i november 2013.

Kapitel 6 er opdelt i henholdsvis en analyse af lederes og medarbejderes forståelse af digitaliseringen.

Kapitel 7 samler op på de to analyser, og spørgsmålet om den relation der kommer til syne, på den ene side imellem borgerservicecenterledelsen og strategien, og på den anden side imellem borgerservicecenterledelsen og frontpersonalet. Spørgsmålet om digitaliseringen i Borgerservicecenter Horsens tages op

Kapitel 8 reflekterer over hvilke alternative perspektiver problemstillingen kunne have bidraget med, studiets generaliserbarhed og til sidst på hvilken måde studiet kan bidrage til en bedre forståelse af praksis. Kapitlet peger på den måde dels på studiets begrænsninger, men i samme ombæring også frem på yderligere studier .

Kapitel 9 opsummerer og besvarer specialets problemformulering

2. Videnskabsteori

I dette kapitel reflekteres over specialets videnskabelige udgangspunkt og dets konsekvens for metodiske valg samt den viden der produceres i specialet.

At arbejde indenfor et paradigme

I al videnskabeligt arbejde er der en forståelse af ontologi, epistemologi og metodologi (Burrell og Morgan 1979; Guba 1990) - Hvad er det værende? Hvordan er det muligt at erkende det værende? Og hvilke metode(r) kan man bruge for at skabe viden omkring det værende? Tilsammen udgør svarene på disse spørgsmål et fundament for, hvad der forstås ved viden og hvordan videnskabeligt arbejde bør foretages.

Dette speciale er funderet i socialkonstruktivismen⁷, der bygger på antagelsen om, at samfundsmæssige fænomener ikke er evige og uforanderlige, men skabes igennem historiske og sociale processer (Rasborg 2012). Modsat f.eks. positivismen, hvor menneskets adgang til det værende er som neutral iagttagelse, har virkeligheden i et social konstruktivistisk perspektiv ikke en entydig eksistens, men bliver til idet den udsættes for fortolkning. Det betyder ikke, at verden ikke eksisterer før vi har erkendt den, men det betyder, at vi forstår den ud fra en social og historisk betinget forståelsesramme (Jordansen & Madsen 2010, s. 57). Således skiftes fokus indenfor socialkonstruktivismen væk fra det værende og over til vores adgang til og fortolkning af det. Her får især sproget en afgørende rolle, i og med at sproget og sprogets begreber er medbestemmende for, hvad vi er i stand til at tænke (Rasborg 2012, s. 351).

Modsat megen naturvidenskabelig forskning, som har fokus på at kunne forklare fænomener og måden hvorpå de relaterer sig til hinanden, er det fænomenerne selv og menneskers forståelse af fænomenerne, der undersøges indenfor det socialkonstruktivistiske paradigme (Alvesson og Skoldberg 2010). Berger og Luckman udtrykker i deres værk *The Social Construction of Reality* (1966):

"Common sense 'knowledge' rather than 'ideas' must be the central focus for the sociology of knowledge. It is precisely this 'knowledge' that constitutes the fabric of meaning without which no society could exist." (Ibid. 27)

For at forstå hvorfor mennesker handler som de gør, er man derfor nødt til at dykke ned i meningskabelsen og flertydigheden, i den måde mennesker skaber mening ud af de begivenheder de oplever, og de begreber der bruges i dagligdagen til at forstå dem.

7

Socialkonstruktivismen bliver her diskuteret som en samlet størrelse.

Vidensproduktion – forskeren og undersøgelsen

Socialkonstruktivismen har også betydning for, hvordan man som forsker indgår som en aktiv del af vidensproduktionen. Som forsker er man ikke en neutral aktør, men har fordomme og interesser, der har betydning for den viden, der frembringes i undersøgelsen. Data skabes i samspil mellem undersøger og respondent (Jordansen og Madsen 2010, s. 59) og på den måde bliver dataindsamlingen (såvel som analyse) udtryk for en situeret og kontekstafhængig vidensskabelse, som man som forsker ikke kan tages ud af. Verden undersøges på den baggrund aldrig neutralt, da al virkelighed er forbundet med iagttagers erkendelsesinteresser.

Det betyder at man som forsker i høj grad skal arbejde hermeneutisk⁸ og dialektisk i forhold til sig selv, data og tilgangen til feltet i løbet af hele forskningsprocessen. Egon Guba (1990) beskriver forskerens rolle i et socialkonstruktivistisk feltstudie således:

"Individual constructions are elicited and refined hermeneutically, and compared and contrasted dialectically, with the aim of generating one (or a few) constructions on which there is substantial consensus" (Guba 1990, s. 27)

Som forsker i et feltstudie leder man efter stabiliseringer indenfor data, der afspejler en bestemt form for forståelse eller fælles fortolkningsproces blandt respondenterne, der er betydende for måden tingene foregår i organisationen.

Indenfor et socialkonstruktivistisk paradigme træder et begreb som objektivitet i baggrunden, og dermed også den traditionelle vidensdiskussion, idet der ikke er en entydig sandhed. Dette gør ikke sandhed som begreb mindre spændende, blot får det en anden rolle, idet der ikke længere arbejdes med en entydig sandhed, men i stedet en sandhed der afhænger af, hvorvidt den kan overbevise om dets rigtighed indenfor et felt. Modsat sand viden bruger Wenneberg (2003) derfor begrebet tillidsvækkende viden til at beskrive, hvad god forskning skal kunne, set i et socialkonstruktivistisk perspektiv - at vække tillid og danne grundlag for fremtidig handlen.

Selvom der indenfor det socialkonstruktivistiske paradigme ikke arbejdes med sandhed, skal det ikke forstås som metodefrihed, hvor et hvilket som helst perspektiv er lige så kvalificeret som et andet (Wenneberg 2003). Tillid til viden skal baseres på metoden for

⁸ Hermeneutisk forstås her som filosofisk hermeneutisk og ikke ud fra den hermeneutiske cirkel, hvor vi nærmer os en sandhed. Det er på den måde en forholden sig til sig selv, egen forståelse, datagenerering og analyse.

vidensproduktionen, der skal fremlægges tydeligt, således at læseren selv kan vurdere dens legitimitet. Jordansen & Madsen (2010 s. 61) beskriver kvalitet i en socialkonstruktivistisk analyse, som noget der opnås ved at skabe konsistens imellem problemformulering, valg af datagenereringsmetode og det overordnede videnskabsteoretiske paradigme. Samtidig kræves der en åbenhed, gennemsigtighed og refleksion omkring forskerens egen rolle og arbejdet med både datagenereringen og refleksioner under behandlingen. På den måde gives læseren bedre mulighed for at kunne vurdere opgavens kvalitet, og den produktion af viden der har fundet sted.

Med opgavens udgangspunkt i det socialkonstruktivistiske paradigme vil jeg i gennemgangen af min casemetode dels reflektere over overvejelser bag valg og fravalg af data, fordomme og egen rolle i forbindelse med datagenereringen i kapitel 4 . Derudover vil jeg i gennemgangen af Weicks teori om sensemaking, som danner opgavens teoretiske fundament, præcisere sensemakingens perspektiv som en gren indenfor det socialkonstruktivistiske paradigme.

3. Weicks teori

I dette afsnit vil jeg gøre rede for den teoretiske ramme, der vil danne grundlaget for specialets analyse. Weick's teori om sensemaking præsenteres som analysens fundament og komplementeres af Vlaar et al.'s (2008) begreber: sensemaking⁹, sensedemanding og sensegiving, der kan ses i forlængelse af sensemaking-teorien. Derudover vil jeg argumentere for, hvorfor mellemlederens rolle og de problemer hun står overfor i stigende grad er blevet vigtige i analysen af implementeringen af større forandringsinitiativer.

Sensemaking – at skabe mening

Fundamentet for Weicks teori om sensemaking, enactment og organizing blev lagt med bogen *"The Social Psychology of Organizing"* fra 1967, og kan stadig i dag ses som kerne i hans teori. Løbende har Weick udbygget sin egen teori såvel som inkorporeret teori, der har hjulpet med både at supplere og præcisere sensemakingteorien (Czarniawska 2005; Weick 2003; Weick et al 2005). Især er Weicks bidrag til litteraturen indenfor organisatorisk forandring bredt anerkendt (Pettigrew 2001; Czarniawska 2005). Jeg vil her bruge Weicks teori om sensemaking som den er beskrevet i bogen *"Sensemaking in Organizations"* (Weick 1995) og suppleret fremadrettet af Weick selv (Weick 2003; Weick et al. 2005) og af andre med vægt på at undersøge organisatorisk forandring.

Sensemaking kan på dansk oversættes til at skabe mening og modstilles med begrebet forståelse (Czarniawska 2005). Modstillingen skal ikke ses som modsætning, men i stedet som en betoning af den aktive handling, der ligger i det at forstå. Weicks pointe er, at mennesker forstår ved at individer aktivt kobler deres oplevelser og erfaringer til en forståelsesramme. Denne pointe har Weick historisk set (Weick 1993; 2003) brugt til at kritisere dominerende organisationsteorier såsom institutionel teori, population ecology teori og transaktionsomkostningsteori¹⁰. Disse har ifølge Weick alle haft for stort fokus på de eksterne vilkår for menneskers beslutninger i stedet for at kigge på de enkelte individer, og de vilkår mennesker sætter for deres handlemuligheder, når beslutninger tages (Weick 2003).

Modsat denne fokus på vilkår for handlen, fokuserer Weicks teori om sensemaking på de

9

Sensemaking bruges på den måde både som den overordnede teori, såvel som analyse kategori.

10 Ligesom sensemaking teorien løbende har udviklet sig, har institutionel teori det også. I senere år er der hos Weick selv kommet en anerkendelse af at sensemakingteori og institutionel teori kan ses som supplerende teorier, i stedet for teorier i opposition til hinanden. Institutionel teori har også inkorporeret et større fokus på mikro niveau i organisationer (Jenning & Greenwood 2003; Weick et al 2005). Teorierne adskiller sig dels i forhold til deres analytiske fokus, hvor institutionel teori arbejder på et interorganisatorisk og intrapersonelle, arbejder sensemakingteori på det intraorganisatoriske og interpersonelle niveau.

enkelte individer og deres forsøg på at skabe mening, ud fra hvad der foregår (Weick et al 2005). Weick fokuserer analytisk set på mikroniveau, hvilket gør Weick god til at undersøge organisatorisk og ledelsesmæssig forandring (Bevort 2010; Orlikowski 1995; Rouleau 2006).

Vender vi tilbage til kerneargumentet i Weicks sensemaking teori, for at forstå hvorfor mennesker handler som de gør, er man nødt til at se på hvad der får betydning, når mennesker tager stilling til situationer, begivenheder og forandring. Analytisk set kan sensemaking teoriens interesse lidt simpelt koges ned til, hvordan der blandt mennesker i organisationer svares på spørgsmålene "what's the story here?" og "what's next?" (Weick et al. 2005).

Sensemakingens 7 karakteristika's

Det centrale i sensemaking bliver derfor, hvad der kendetegner den proces, hvormed mennesker aktivt kobler det de oplever til en forståelsesramme, og derved gør oplevelsen både meningsfuld og den enkelte i stand til at handle. Ifølge Weick kan processen beskrives ud fra 7 karakteristika:

- Sensemaking sker *retrospektivt*, ved at mennesker skaber en forbindelse imellem fortid og nutid, der i øjeblikket gør en situation forståelig og håndterbar (Weick 1995, s. 25)
- Sensemaking er en subjektiv proces, hvor mening bliver til igennem individets evne til at se og skabe en forbindelse imellem et cue og en frame, nutid og fortid. Hvor cue'et er en simpel kendt struktur i oplevelsen, er en frame en overordnet logik, rationalisering eller narrativ, der gør cuet meningsfuldt.
- Meningsskabelse handler ikke om i hvor høj grad en forståelse af en situation er nøjagtig, men snarere om den er *plausibel*, dvs. danner en plads til at handle og dermed bliver meningsfuld for den enkelte.
- Identitet. I sensemakingprocessen tænker mennesker sig selv og identitet ind i selve måden, hvorpå oplevelser forstås. Sensemaking perspektivet lægger vægt på, at vi forstår identitet ud fra et ønske om selvbekræftelse (identitets stabilitet), at være handlekraftig (identitets skabende) og et positivt selv billede (Weick, 1995, s.20).
- Weick bruger begrebet *enactment* til at pointere, at mennesker er en aktiv del af den verden de skaber mening ud af. Vi handler på baggrund af vores forståelse, og ved at handle er vi også med til at skabe de begrænsninger og muligheder, vi selv oplever i den.
- I kraft af at verden omkring os ændrer sig, tilpasser vi os, ændrer vores forståelse samt betydningen af de ord vi bruger til at forstå den, for at kunne skabe sammenhæng på ny. Sensemaking skal derfor forstås som en *fortløbende* proces, der foregår hele tiden

med højere eller lavere intensitet, i kraft af at vi hele tiden er i gang, erfarer, fortolker og handler (Ibid., s.44)

- Hvor sensemaking på den ene side er en subjektiv proces, er selve de ord og forforståelsen hvormed oplevelserne bearbejdes, funderet *socialt* - dels i den daglige bearbejdning af oplevelser og forandringer, hvor mennesker samtaler, spørger, forklarer og udlægger deres forståelse af ting og sammenhænge. Samtidig referer det dog også til en forståelse af en anden i de ting, der gøres og siges, der forudsætter en bestemt forståelse af den sociale situation man befinder sig i og be- eller afkræftes i.

De syv karakteristika kan opsummeres med begreberne: *retrospektiv, plausibilitet, identitet, fortløbende, social, cue baseret samt enactment*. Jeg vil uddybe de enkelte elementer som de får betydning både metodisk og analytisk. Begreber cue og enactment vil jeg dog uddybe i de to følgende afsnit. Cues kan betegnes som sensemakingens analytiske komponenter, hvor enactment afsnittet vil fungere som overgangsafsnit til forandringslitteraturen.

Sensemakingens substans: A cue, a frame and a connection

Sensemakingen kan analytisk set brydes ned i tre elementer:

"a frame, a cue, and a connection...The combination of a past moment + connection + present moment of experience creates a meaningful definition of the present situation...Frames tend to be past moments of socialization and cues tend to be present moment of experience. If a person can construct a relation between these two moments, meaning is created" (Weick 1995 s. 110-111)

At skabe mening er i den forstand at kunne skabe en relation imellem nutid og fortid, imellem cue og frame. Overensstemmelsen foregår løbende ved at mennesker identificerer og klassificerer dele af det der opleves og gør os i stand til at forstå og handle i situationen (Chia 2000). De dele af oplevelser, der udvælges, er hvad Weick forstår ved cues. Som eksempel herpå kan bruges lægens diagnosticering af patientens symptomer. Modsat kan frames forstås som *"assumptions, knowledge, and expectations, expressed symbolically through language, visual images, metaphors, and stories"* (Orlikowski & Gash 1994 s. 176). Hver for sig har hverken cuet eller framen nogen betydning. Betydningen opstår først når de knyttes sammen i en situation eller kontekst. Forholdet mellem de to kan beskrives som et vokabular, hvori cues er ord der knyttes til en betydning, og en frame forklarer og gør oplevelsen forståelig (Weick 1995; s. 106-109).

Analytisk set er det værd at være opmærksom på, at der ikke er en overordnet frame til et cue, men flere frames i spil samtidig. Eksempelvis kan ledelse på den ene side skabe konnotationer til den personlige ledelsesrelation, hvor lederen er med til at coache og sparre i forhold til arbejdsrelaterede problemer. Samtidig er der i medarbejder-leder relationen også en rollefordeling, hvor lederen forventes at skulle evaluere medarbejderen og hendes præstation. Hver især karakteriserer de forskellige forventninger til hvilken rolle lederen har i situationen, ligesom det også forudsætter at medarbejderen indtager en rolle i relation til lederen. Pointen er her, at der er en vekselvirkning i betydning, og analytisk interessant bliver det at identificere de former for rationaliseringer og skift som findes imellem forskellige frames og cues, hvor ord eller reference kan være den samme, men forståelse og forklaringer skifter, og derved ændres de handlemuligheder, begrænsninger og roller, som mennesker ser for sig. Selve situeringen af relationen imellem cue og frame, der opstår, bliver på den måde et centralt element i en sensemakinganalyse i kraft af, at den bringer både cue og frame i spil.

Enactment- handling og forståelse

Hvor sensemaking omfatter hele forståelses- og meningstilskrivelses-processen, karakteriserer enactment processen, hvor forståelse, handling og forandring knyttes sammen :

"Enactment is the social process by which a 'material and symbolic record of action' ... is laid down. The process occurs in two steps. First, portions of the field of experience are bracketed and singled out for closer attention on the basis of preconceptions. Second, people act within the context of these bracketed elements, under the guidance of preconceptions, and often shape these elements in the direction of preconceptions ... thus, actions tend to confirm preconceptions" (Weick 1988,p. 307)

Første trin i citatet karakteriserer sensemakingprocessen som beskrevet ovenfor. Med enactment viser Weick, at vi som mennesker dels er medproducenter af den verden vi lever i, samtidig med at vi er bundet af den og de mulighedsrammer vores forståelse sætter for vores udfoldelse. At vi ofte bekræftes i vores forventning er på den ene side et udtryk for at vi selv er med til at skabe den virkelighed vi møder, ved at vi enacter den forståelse vi har. På den anden side er det også et resultat af, at vi leder efter de cues der bekræfter os i vores forventninger. At der sker en forandring i det miljø vi bevæger os i, betyder derfor ikke automatisk, at mennesker ændrer deres syn på situationen eller miljøet, hvis ikke også der sker en forandring i de cues der kan identificeres og knyttes til frames, der gør situationen forståelig (Weick et al. 2005).

I forlængelse af dette spørgsmål om hvornår og hvilken form for forandring der opleves hos

mennesker, er der indenfor forandringslitteratur kommet en stigende opmærksomhed på, at ”change is increasingly seen as not only a shift in structures and processes, but also as a cognitive organizational reorientation” (Fiss & Zajac 2006 s. 1173). Hvorvidt et planlagt forandringsinitiativ lykkes, afhænger derfor i høj grad af hvilken mening der skabes i relation til et forandringsinitiativ blandt organisationens medlemmer. Under et organisatorisk forandringinitiativ bliver det på den måde interessant at spørge, hvad forandres for organisationens medlemmer? Eller med sensemaking teoriens ord: hvad betragtes som noget vante cues og frames kan forklare? - hvornår ophører deres evne til at kunne gøre oplevelsen forståelig? - og hvilke frames ophører med at være gældende for medarbejdere og ledere?

Strategisk sensemaking i organisationen

Indenfor forandringslitteraturen karakteriseres dette som strategisk sensemaking og har modtaget en øget opmærksomhed siden Gioia & Chittipeddi (1991) udgav deres første artikel omkring sensegiving. Sensegiving tager udgangspunkt i at strategisk forandring starter fra topledelsen. Hvis de ønsker at skabe en forandring, er de nødt til effektivt at formidle en vision, der på den ene side markerer, at den nuværende måde at arbejde på i organisationen må ændres, for at skabe plads til deres fortolkning af hvor man i stedet er på vej hen (ibid. s. 434).

Strategisk Sensemaking er den anden side af sensegiving og har at gøre med den måde eksterne og interne interessenter skaber mening ud af et forandringsinitiativ (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Som nævnt indledningsvist vil jeg arbejde ud fra et klassisk analytisk skel imellem topledelse, mellemledere og medarbejdere (Minzberg, 1980). Nonaka (1988) karakteriserer arbejdsopdelingen imellem de tre lag som følger: topledelsen står for at skabe strategien og visionen for organisationen, mellemlederens rolle ligger i implementeringen og omstillingen af strategiske initiativer til egentlige løsninger, og medarbejderne giver feedback på effekten af forandringen i det daglige arbejde. Nonaka understreger med denne opdeling mellemlederens centrale rolle i implementeringen og faciliteringen af en organisatorisk forandring. Ligeledes har Rouleau (2005) vist mellemlederens centrale rolle i eksterne interessenters forståelse af organisatorisk forandring.

Indenfor offentlige organisationer har Dorthe Pedersen (2008) peget på vigtigheden af mellemlederen i implementeringen af forandring. Øgede forventninger til ledelsen af offentlige organisationer har ført til, at der eksisterer et stadigt større antal strategier til at adressere stadigt voksende forventninger til forskellige interessenter. I følge Pedersen leder dette til desperat governance. For mængden af strategier, handleplaner og lignende leder i så mange

retninger, at hvis de alle skulle følges, ville de lede til en beslutningsmæssig handlingslammelse. I stedet for at føre til større klarhed omkring hvad man skal gøre, skaber strategierne på den måde en overdeterminering, der lidt kontraintuitivt leder til et strategisk vakuum, fordi de er gældende på samme tid, dog uden de i praksis alle kan gøres gældende samtidig. Et centralt spørgsmål bliver således: hvilke strategier skal der gøres gældende i det daglige arbejde ? - og her kommer mellemlederen ind. Mellemlederens rolle bliver på den måde central ved at skulle afgøre hvilke strategier, der i praksis får betydning i det daglige arbejde.

Analysens fokuspunkter

Hvor Weick's teori om sensemaking står som studiets teoretiske fundament, vil analysens fokuspunkter være på den sensemaking, sensedemanding og sensegiving, der finder sted i organisationen. Begreberne er en udvidelse af sensemaking teorien (Vlaar et al., 2008), og retter, udover fokuset på hvilke frames og cues der udfodres, også fokus på hvor og hvordan medarbejdergrupper, mellemledere og topledelse dels forsøger at forbedre kvaliteten af deres viden om forandringen, men samtidig også påvirker forståelsen af den.

Sensemaking

Hvor sensemakingen beskriver analysens fundament, vil begrebet i opgaven også bruges som analytisk greb. Som vist i de foregående afsnit sker sensemaking i mere eller mindre grad hele tiden, men der er forskel i intensiteten af den (Orlikowski 1995; Czarniawska 2005). Forandringer eller begivenheder, der udfordrer en vant forståelse af en frame, giver ofte anledning til intensiveret sensemaking, hvor organisationens medlemmer forsøger at skabe mening ud af noget, der bryder med den tidligere forståelse af en bestemt begivenhed, rollefordeling, eller hvad en beslutning, får af betydning, og hvordan man skal forholde sig til den fremadrettet. Weick betegner overgange, der bryder markant med den opbyggede forståelse af en begivenhed eller sammenhæng, som shock eller afbrydelse (discontinuity). Shock er momenter der skaber usikkerhed og giver anledning til at søge efter nye cues og frames, der hjælper med at gøre oplevelsen håndterbar (Weick 1993).

En planlagt forandring kan også være anledning til at koble sensemakingen direkte til den forståelse af en forandring, man fra ledelsens side aktivt forsøger at kommunikere videre i organisationen.

Sensemaking som fokuspunkt i analysen kigger derfor efter cues i form af begreber, der markerer en bestemt form for forståelse, rationalisering eller logik(en frame). Ofte aktiveres eller ekspliciteres de i forbindelse med shock, forandring og den direkte ledelseskommunikation (Vlaar et al. 2008).

Sensedemanding

Når mennesker oplever noget, der skaber usikkerhed omkring hvordan ting skal forstås, opsøges og kræves information, der kan hjælpe dem med at blive klogere på, hvordan der kan ageres og skabes mening ud af situationen (Ramirez et al. 2002; Vlaar et al. 2008). Igennem informationssøgning forsøger medarbejdere såvel som ledere at kvalificere forståelsen af en strategi, en forandring eller sammenhængen.

I et både forståelsesmæssigt og organisatorisk perspektiv er det udover at se på selve den informationen, der søges, også interessant at kigge efter hvordan og hvorhenne den søges. Som Ashford et al. (2003) peger på, er den organisatoriske feedback-mekanisme central i nutidens arbejde og organisationer, både som styringsværktøj i forhold til medarbejdermotivation, men også i forhold til at kunne agere før, under og efter en forandring for både ledere og medarbejdere.

Sensedemanding handler derfor om den proces, hvormed ledere og medarbejdere aktivt forsøger at få adgang til information for at forstå og skabe et bedre beslutningsgrundlag for, hvordan de skal handle fremadrettet. Centrale spørgsmål i sensedemanding-afsnittene i analysen bliver derfor: Hvilken information søges aktivt, hvor søges den og hvor findes den?

Sensegiving

Sensegiving karakteriseres traditionelt set som den proces, hvor topledelsen aktivt forsøger at påvirke andres meningsskabelse i forbindelse med et forandringsinitiativ (Bartunek et al. 1999; Gioia & Chittipeddi 1991; Fiss & Zjaac 2006)). Vlaar et al (2008) bruger sensegiving¹¹ begrebet som analytisk greb ved at lægge vægt på sensegiving som en proces, der ikke alene går fra topledelse og ned, men også på tværs imellem mellemledere, medarbejdere og fra mellemlederen og medarbejder retur til det strategiske niveau. Sensegiving som analytisk greb karakteriserer derfor den forhandling imellem medarbejdere og ledere der forsøger at påvirke den mening, der bliver skabt, i takt med at et forandringsinitiativ rulles ud i organisationen.

Sensegiving er tæt forbundet til sensemaking-processen i kraft af, at sensegiving handler om at give eller kommunikere mening videre. Centrale spørgsmål bliver: Hvis meningsskabelse forsøger man at påvirke? Hvad forsøger man at ændre på? Og hvordan argumenteres eller kommunikeres denne viden videre til målgruppen?

11 Hos Vlaar et al. (2008) arbejdes der desuden med begrebet sensebreaking. Jeg ser det her som en integreret del af sensegivingen og har derfor valgt ikke at introducere det som analyse kategori.

Sensegivingen siger på den måde både noget omkring forståelsen af forandringsinitiativet, men også noget om, hvordan organisationens forskellige grupper forstår betydningen af forskellige aktører i forhold til forandringen.

Opsamling

Dette kapitel har introduceret og argumenteret for brugen af Weick's sensemakingteori til at besvare specialets problemstilling. Først ved at beskrive sensemakingens 7 karakteristika og fokus på vigtigheden af at forståelse altid er aktiv fremfor passiv. Herefter blev begreberne cues og frames uddybet som udgangspunkt for det analytiske arbejde. Afsnittet om enactment fungerede som overgangsafsnit fra sensemakingen som et overordnet begreb og over til den gren af sensemaking litteraturen, der har beskæftiget sig mere specifikt med at undersøge strategiske forandringsinitiativer i organisationer.

Herefter blev der argumenteret for, hvorfor undersøgelsen af mellemlederen i strategiske forandringsprocesser i stigende grad er blevet relevant. Til sidst blev sensemaking, sensedemanding og sensegiving præsenteret som begreber, der kendetegner tre forskellige sider af den proces, der går i gang når medarbejdere og mellemledere arbejder med et forandringsinitiativ.

4. Metode

Et kvalitativt studie

Med udgangspunkt i socialkonstruktivismen og Weick's sensemaking fokuseres der på forståelses- og fortolkningsprocesser. Jeg har derfor valgt at lave et kvalitativt casestudie bygget på interviews med ledere og medarbejdere. Interviews giver muligheden for at give en mere fyldig og tættere beskrivelse af en forståelsesorienteret problematik. Dette understøtter studiets mål, der ikke er at bekræfte eller afkræfte hypoteser, men i stedet at undersøge hvordan mening skabes. Det analytiske greb, som jeg har udviklet i det teoretiske afsnit, åbner digitaliseringen op som problematik i en organisatorisk kontekst, men forsøger ikke at påføre en forudindtaget forståelse af strukturer. Respondenternes egne udtalelser (deres cues og frames) kommer til at danne udgangspunkt for analysens tematikker og kategorier, som de også gøres i andre sensemaking funderede studier (Weick, 1993; Orlikowski, 1995:), og ses herefter i lyset af den måde forskellige former for problematiseringer konstituerer mere stabile former for organisering i forhold til digitaliseringen.

Hvad kan et case studie?

Specialet er et casestudie og tager udgangspunkt i Borgerservice Horsens. Casestudiet er et godt værktøj til at besvare undersøgelser, der ønsker at forstå nutidige problematikker (Yin, 2009). Traditionelt har casestudiet været opfattet som noget, der hovedsagligt kunne bruges til indledende undersøgelser (Flyvbjerg, 2005). Men som flere argumenterer for (Eisenhardt 1989; Flyvbjerg 2005; Yin 2009), kan et gennemtænkt og veldokumenteret casestudie mere end det. Casestudiet er valgt, fordi det med fordel kan bruges til at:

- 1) Undersøge og beskrive et nutidigt fænomen dybdegående
- 2) Undersøge problematikker med vægt på at forstå et fænomen situeret i en bestemt kontekst, hvilket kan være svært ved hjælp af andre metoder (Flyvbjerg 2005)
- 3) Udfordrer, supplerer eller genererer teori indenfor et felt, ved at gå helt tæt på empirien (Eisenhardt 1983)

Med valget af et casestudie er det samtidig også vigtigt at gøre sig overvejelser om, hvilke form for casestudie der er tale om, og hvad casestudiet er et eksempel på. Disse overvejelser vil jeg uddybe i de følgende to afsnit.

Caseovervejelser – en eller flere?

Jeg har valgt at tage udgangspunkt i en enkelt case. Valget sker på baggrund af problemformuleringen og det organisatoriske og ledelsesmæssige fokus specialet har. Den

”tykke” kontekst som kommer til udtryk i specialet situerer ledelsen, både i forhold til et organisatorisk indre og ydre. Som Thygesen et al. (2008) argumenterer for, sker ledelse altid på baggrund af et magtforhold imellem leder og medarbejder, hvor medarbejderen implicit giver lederen lov til at lede, og lederen tager sig lov. Derfor anså jeg det for vigtigt, at tage udgangspunkt i en afdeling som helhed og ikke afgrænse mig til f.eks. at lade flere borgerservicechefer og ledende personale forholde sig til digitaliseringen som problematik. Ydermere er det under en digital forandring såsom implementeringen af digital selvbetjening vigtigt, hvis forandringen skal indfri sit potentiale, at den implementeres ind i selve medarbejderens tilgang til og forståelse af sit arbejde.

Hvorfor Borgerservice Horsens som case?

Jeg var i foråret 2013 praktikant i Horsens Kommune i afdelingen for udvikling, kommunikation og sekretariat. Under mit praktikophold havde jeg fundet frem til, at jeg gerne ville skrive mit speciale indenfor offentlig forandringsledelse og afholdt et møde med min daværende chef, for at høre hvor man internt i kommunen undergik størst forandring. Hun pegede på henholdsvis det sociale område og på borgerserviceområdet. Begge var, og er det, områder, hvor nye velfærdsteknologier bringer kerneopgaven i spil og den vante praksis udfordres.

Jeg valgte at kigge nærmere på Borgerservicecenteret. Digitaliseringen af administrativt arbejde indenfor organisationer er noget der i stigende grad sker indenfor en række brancher. Herefter dannede jeg mig et overblik over overordnede dokumenter såsom den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi, bølgeplanen samt kommunens egne planer på det digitale område. Jeg holdt et indledende møde med chefen for borgerservice, der viste sig interesseret i at deltage. Under mødet stod det klart, at for borgerservicechefen var digitalisering først og fremmest lig med personaleoverdragelse til de nyetablerede Udbetaling Danmark(UD)-centre. Etableringen af centrene var blevet vedtaget i 2010 et år før den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi. Og på grund af Borgerservice Horsens geografiske placering med halvanden times kørsel til nærmeste Udbetaling Danmark center betød det reelt en fyring for flere ansatte i afdelingen. Derudover var den ene af afdelingslederne trådt tilbage i 2011, hvilket betød at borgerservicechefen selv havde påtaget sig ledelsesansvaret i Team 1 sammen med et udvalg af medarbejdere.

Som beskrevet ovenfor var valget af Horsens Borgerservice drevet først af interesse, men også af praktiske muligheder. I takt med at jeg fik større kendskab til casen åbnede afdelingen sig samtidig også hurtigt op som et spændende tilfælde. Et var at man i afdelingen til sammenligning med andre borgerservicecentre var udsat for et ekstra tryk på den øverste

ledelse, der ikke var direkte relateret til digitaliseringen som et internt forandringsprojekt, men det skyldtes den naturlige afgang af en leder. Derudover gjorde den geografiske placering af Udbetaling Danmark centrene i forhold til borgerservicecenter Horsens samt ledelseskonstellationen Borgerservice Horsens interessant. At undersøge afdelingen kunne således være med til at belyse digitaliseringen som nutidig ledelsesproblematik i et borgerservicecenter. Og det i et borgerservicecenter, hvor man i modsætning til andre centre ikke havde haft den samme tid til at arbejde med digitalisering som et internt forandringsprojekt. Flyvbjerg (2005) argumenterer for i sit valg af en enkelt case, at en af mulighederne er at fokusere på en kritisk case, hvor forskellige parametre, fundamentale dele af en problematik kommer til udtryk.

Respondenter: udvælgelse og karakteristika

Specialets empiriske udgangspunkt er 10 interviews foretaget i slutningen af nov 2013. Interviewene er delt op i ledende personale og frontpersonale. Af de 10 var 3 ledende personale: borgerservicechefen og 2 afdelingsledere. En enkelt afdelingsleder blev ikke interviewet, da hun på tidspunktet for interviewene netop var blevet ansat og havde været i afdelingen i 3 uger. De resterende 7 interview var med frontpersonale. Frontpersonalet blev udvalgt i samarbejde med Borgerservicechefen. Kriterierne for udvælgelse var, at det skulle vise så mange forskellige sider af afdelingen (Team 1) som muligt. Medarbejdere blev spurgt over e-mail om de havde lyst til at deltage, og de, der efter et par dage ikke havde svaret, blev spurgt personligt. Alle adspurgte medarbejdere takkede ja til at deltage og enkelte af de resterende medarbejdere udtrykte i løbet af min tid i afdelingen (i forbindelse med interviewene) ønske om også at blive interviewet. Efter de planlagte interviews synes jeg dog at opleve en mætning i forhold til de tematikker, der blev berørt, og jeg valgte derfor at takke nej til tilbuddene.

Tabel 4.1 giver et overblik over respondenterne. Fokus er på henholdsvis den organisatoriske tilknytning, arbejdsopgaver og om de har været direkte berørt af virksomhedsoverdragelse til Udbetaling Danmark. Et kryds i kategorien Udbetaling Danmark (UDK) er ensbetydende med, at de har siddet med de områder, der nu er rykket ud af kommunen. *Udvikling* dækker over at have været med til udvælgelse af systemer til den obligatoriske digitale selvbetjening og dermed taget aktivt del i implementeringsarbejdet.

Interview

Interviewene der blev gennemført var dybdegående, semistrukturerede interviews. Alle interviews var enkeltinterview og varede ca. en time. Fokus i interviewene var dels på betydningen af digitaliseringen og hvilke forandringer den havde givet anledning til ift

forståelsen af temporalitet (digitaliseringens betydning for og forventninger og identitet (Weick, 1995; 2005).

Model 4.1

Oversigt over Interviewpersoner							
Organisatorisk tilknytning			Arbejdsopgaver				UDK
Stilling	Team 1	Team 2	Stab	Frontpersonale	Ledelse	Udvikling	Tidl. Team 2
Borgerservicechef	x		x		x	x	
Afdelingsleder		x	x		x	x	
Afdelingsleder*	x		x		x	x	
Fagansvarlig	x			x		(x)**	
Fagansvarlig	x			x		(x)**	
Fagansvarlig	x			x		(x)**	
Frontpersonale***	x			x			
Frontpersonale	x			x			
Frontpersonale	x			x			x
Frontpersonale	x			x			x

*Var leder for omstillingen, der er løst knyttet til Team 1. Men fungerede som ledelses support i en række valg af IT-systemer og i forhold til daglig hjælp for de ansatte i team 1 til overordnede problematikker

**De fagansvarlige havde været med til praktiske valg i forbindelse med valg af systemer og

***Respondenten er desuden tillidsmand og havde derfor over en årrække været med i en række møder omkring udvikling og ledelsesmæssige beslutninger, der berørte afdelingen

Ved at foretage semistrukturerede interviews kunne jeg være fleksibel i forhold til respondenterne. Jeg gav dem plads til at fortælle historier, og stillede opfølgende spørgsmål i processen. Ønsket med interviewformen var, at de så vidt muligt med egne ord og historier kunne videregive deres oplevelse af digitaliseringens betydning for arbejdet i afdelingen (Madsen og Darmer, 2010). Som interviewer sikrede jeg med baggrund i interviewguiden, at hele interesseområdet blev dækket under interviewene. Samtidig var interviewguiden også struktureret således, at jeg startede med simple spørgsmål og trinvist åbnede op for kompleksiteten i spørgsmålene. På den måde ønskede jeg så vidt muligt ikke at påvirke respondenternes svar, ved at forudsætte bestemte koblinger eller sammenhænge indenfor emnet. Interviewguiden til henholdsvis medarbejdere og ledere med indledningsvise refleksioner, intro til interviewene (inden optageren blev tændt) samt spørgsmål kan findes i bilag A.

Data: bearbejdning, brug og præsentation

Alle interviews blev optaget og herefter transskriberet (Bilag D). Efter transskribering gennemlæste jeg interviewene ad flere omgange og kodede data ud fra gennemgående tematikker i et excel-ark. Kodningen var ikke ud fra forudbestemte kategorier, men opstod på baggrund af situeringen af cues og frames i interviewene. Med kodningen dannede jeg overblik over data, og den gav mig mulighed for at sammenligne elementer, som blev berørt på tværs af interviewene. På den måde var det lettere at identificere hvilke elementer, der kunne siges at

stabilisere sig over hele datasættet, og hvilke der var udtryk for enkelte respondenters holdning.

Efter at have fundet en række tematikker kobledede jeg de enkelte tematikker sammen i overordnede problematikker i forhold til digitaliseringen.. Opdelingen i problematikker er et analytisk skel, og enkelte temaer er derfor at finde under flere rammer i og med de relaterer sig på tværs af problemstillingerne. Et udsnit af arbejdet fra data => tematik => problematikker kan ses i Bilag C.

I min præsentation af data har jeg lagt vægt på brugen af mange og til tider lange passager for på den måde bedre at beskrive, dokumentere og styrke pointerne i analysen (Huberman & Mills, 1986). For læsevenlighedens skyld har jeg i stedet for direkte citering til sidetal i medarbejdercitaterne¹² og udvalgt en række citater, der repræsenterer de gennemgående tematikker og kan findes i bilag b ¹³.

Supplerende Data

Til at forberede mig til interviewene samt beskrive casen og den overordnede kontekst gennemlæste jeg en række dokumenter og rapporter fra både Horsens Kommune, KL, Finansministeriet, Digitaliseringsstyrelsen og Folketinget. Ydermere har jeg været i dialog med borgerservicechefen både før og efter dataindsamlingen i forhold til at få kortlagt tidspunktet for forandringer internt i afdelingen, tal og adgang til to trivselsrapporter. Tal og tidspunkter der ikke er en eksplicit henvisning til, kommer således fra interne dokumenter, der ikke er offentliggjort, eller på baggrund af samtale med borgerservicechefen. De to trivselsrapporter kan findes i appendix F.

Egen rolle

Som beskrevet i valget af Borgerservice Horsens har jeg i perioden februar 2013 – juni 2013 været praktikant i Horsens Kommune. Jeg var i kraft af min rolle som praktikant i afdelingen Udvikling, Kommunikation og Sekretariat i berøring med to fra det ledende personale. Andre vidste på forhånd, at jeg havde været praktikant i en afdeling, dog uden at have en klar fornemmelse af hvad jeg havde siddet med.

Overfor alle interviewpersoner redegjorde jeg i starten af interviewene for, at samtalerne udelukkende skulle bruges til mit speciale(Bilag A). Jeg oplevede ikke at respondenterne holdt

¹²

Fravalget af at gøre det samme hos lederne var den lille mængde. Supplerede citater kan i stedet findes ved følge sidetallene i bilag C

¹³ Yderligere citater kan findes ved at følge sidereferencerne under identificeringen af tematikker.

sig tilbage pga. min tidligere tilknytning til afdelingen for Udvikling, Kommunikation og Sekretariat. Snarere oplevede jeg, at enkelte respondenter til tider havde en forudindtagethed omkring, hvor stor indsigt jeg havde om initiativer i kommunen, der gav mig adgang til historier og syn på ting, jeg ellers ikke ville have opnået i samtalerne. Ligeledes gjorde det mig mere kvalificeret som interviewer af det ledende personale.

Ved at være bevidst om min egen rolle og ved at have skabt overblik over valg af case, datagenerering og metode, har jeg forsøgt løbende at reflektere over min egen rolle i hele specialeprocessen.

Opsummering

I dette kapitel har jeg gjort rede for en række af de metodiske overvejelser og valg jeg har taget i forbindelse med undersøgelsesdesign og empiriindsamling til specialet. Jeg har argumenteret for anvendelsen af case metode til at undersøge specialets problemstilling og argumenteret for valget af Borgservice Horsens som case. Som det sidste har jeg udover at have begrundet de metodiske valg teoretisk også reflekteret over egen rolle i vidensproduktionen.

5. Case Introduktion

I dette kapitel vil jeg introducere borgerservicecenter Horsens og beskrive de forandringer man i afdelingen har været igennem siden vedtagelsen af etableringen af Udbetaling Danmark centrene tilbage i juni 2010 frem til november 2013, hvor interviewene blev foretaget.

Horsens Kommune

Borgerservicecentre har siden etableringen tilbage i 2005 skullet stå som borgerens indgang til den offentlige sektor, der udover betjeningen af borgerne også skulle stå for lettere sagsbehandling indenfor både sociale områder og administrative områder.

I Horsens Kommune består Borgerservicecenteret af to teams. Team 1 står for de administrative områder, mens Team 2's arbejdsområder er de sociale områder. Denne undersøgelse beskæftiger sig med Team 1, da det er på det administrative område man står for den direkte betjening i de digitale løsninger. Teamet består af ansatte med enten uddannelse eller længere beskæftigelse indenfor socialområderne. Hovedparten er medlem af HK, og alle havde længere erfaring indenfor kommunen med undtagelse af en nystartet elev.

Digitaliseringen – set fra et borgerserviceperspektiv

Digitaliseringen indenfor borgerservice-center-området blev for alvor skudt i gang i juni 2010, da den daværende regeringen vedtog at overdrage sagsområderne pension, boligstøtte, barselsdagpenge samt familieydelse fra kommunerne til 5 større regionale centre, Udbetaling Danmark centrene (UDK). Ved at samle sagsområderne i regionale centre forventede man at kunne spare 300 mio. D.kr. årligt. Lovforslaget betød dermed, at i alt 1500 ud af 2000 fuldtidsstillinger¹⁴ rykkede ud af kommunerne og ud af borgerservicecentrene.

Den egentlige overdragelsen fandt sted i perioden oktober 2012 – marts 2013, hvor de enkelte områder trinvis blev overleveret fra kommunerne til Udbetaling Danmark. Arbejdspladserne, der blev flyttet til de nye centre, fulgte som udgangspunkt de ansatte i kommunen, men da centrene blev placeret i henholdsvis Sønderborg, Holstebro, Aalborg, Vordingborg og København, betød det for en række medarbejdere i Horsens reelt en opsigelse pga. afstanden. Jobbene der gik ud af kommunen var fra team 2, men betød et ekstra tryk på ledelsen i kraft af, at medarbejdere enten skulle overdrages eller opsiges under eller ved implementeringens

14

I ATP's eget dokument "Sådan gør vi" står der 1500 årsværk. Så den reelle mængde af ansatte fuldtids såvel som deltids kan på den baggrund siges at være større end de 1500.

afslutning. I Borgerservice Horsens valgte tre at flytte med jobbet, mens de resterende medarbejderne forlod jobbet. To stillinger blev fastholdt i kommunen for at kunne yde supplerende vejledning på de overdragede områder. Stillinger blev derudover overflyttet til betjeningen ude i skrankeområdet og dermed fra team 2 til team 1.

Vedtagelsen af overdragelsen til Udbetaling Danmark centrene blev i august 2011 fulgt op af den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi 2011-2015 og en samlet handlingsplan fra KLs side. med langsigtede, strategiske planer på digitaliseringsområdet. Planen har klare skæringsdatoer for overgange i forhold til digitalisering og de områder, der skal digitaliseres (se figur 5.1). Strategien har betydet, at en række sagsområder kan klares ved hjælp af obligatoriske, digitale selvbetjeningsløsninger. I stedet for at kunne blive betjent direkte ved skranken, er man som borger således forpligtet på at ansøge elektronisk ved at logge ind på internettet med Nem-ID. Udover de obligatoriske, digitale selvbetjeningsløsninger kræves det også, at borgere i december 2014 har en digital postkasse. Strategien markerede på den måde et overordnet skift i den kommunale kanalstrategi, fra den personlige betjening over til den digitale.

En måned før den Digitale fællesoffentlige strategi blev lanceret udgav KL den fælleskommunale borgerservicestrategi (KL 2011b), der på linje med den fællesoffentlige strategi markerede et skift i den kommunale service af borgerne. For modsat loven om kommunale borgerservicecentre fra 2005, hvor etableringen af borgerservicecentre skulle stå som borgerens indgang til kommunen og det offentlige i sin helhed, var målet med den nye strategi at tænke kommunen som helhed i modtagelsen af borgerne:

”Denne strategis ambition er at tage det næste skridt. At ”løfte borgerbetjeningen ud af borgerservicecentre” og brede den ud som en tværgående aktivitet, der udøves i og tilbydes af hele kommunen – efter fælles mål” (s. 2 , KL 2011b)

Strategien åbnede på den måde op for at inddrage en række nye kommunale institutioner i borgerservice betjeningen, hvor institutioner som biblioteker, daginstitutioner og skoler kunne komme til at spille en mere aktiv rolle i den kommunale betjening af borgeren.

I praksis har det i Horsens Kommune betydet, at borgerservicecenteret skiftede direktørområde i 2012 fra Økonomiområdet til Kulturområdet. Skiftet var en byrådsbeslutning og lå i forlængelse af KL's beslutning. I budgetaftalen for 2012 lyder det således: ”Byrådet ønsker (...) at få forelagt et forslag til fremadrettet organisering af borgerserviceopgaverne, hvor bibliotekets rolle som borgernes vejleder styrkes” (Horsens Kommune 2011).

Horsens Kommune Borgerservicecenter

I perioden fra juni 2010 og frem til marts 2013 stod man i borgerservice således overfor to større sideløbende forandringer, begge med udgangspunkt i digitaliseringen. Den ene var en større medarbejdersovertagelse i form af afgivelse af medarbejdere til Udbetaling Danmark, mens den anden var en overgang til en ny arbejdsmåden i afdelingen.

I Borgerservice Horsens tog man i 2012 imod et tilbud fra KL's side, der som led i handlingsplanen udbød en uddannelsesdag for medarbejdere, hvor der blev lagt vægt på at udvikle digitale kompetencer¹⁵. At besidde digitale kompetencer i borgerservicerollen dækker over at kunne "sælge" de digitale løsninger, at kunne vurdere borgerens digitale parathed, have viden om systemer og sagsgange samt at kunne påtage sig guiderollen. Samtidig understreges det i planen, at man ikke nødvendigvis kan have svaret på det hele men i stedet sammen med borgerne kan finde svaret i systemet.

Udover kurset etablerede man i foråret 2013 et nyt modtagelsesområde for borgerservice på en sådan måde, at personalet ikke længere var bundet til skranken, men kunne bevæge sig frit imellem forskellige poster. Her kan de blandt andet vejlede borgerne i at ansøge digitalt ved opstillede computere. Derudover introducerede man et ventelokale udenfor skrankeområdet i selve rådhusets ankomsthall, hvilket betød, at borgere ikke stod og var direkte vidne til den igangværende betjening.

Opsamling

Figur 5.1 opsummerer tidslinjen for forandringen og peger udover på de to sideløbende forandringsinitiativer også på flertydigheden i den strategiske styring. Først ses det i kraft af etableringen af Udbetaling Danmark centrene, der skete fra central hånd på baggrund af analyser foretaget på foranledning af Finansministeriet. Dernæst kan ses den politiske forhandlingsproces, som har udmøntet sig i de overordnede, strategiske planer. Som det sidste kan ses den kommunale omorganisering i forhold til den fremtidige borgerservice opgave i kommunen.

¹⁵ http://prezi.com/aqahoilji4a_/digitale-kompetencer/ og <http://www.slideshare.net/DigitaleKompetencer>

	2010	2011	2012	2013	2014
Etableringen af Udbetaling Danmark	Vedtages – juni		1. oktober. En række områder overdrages trinvis fra borgerservice til Udbetaling Danmark	1. marts. Overdragelsen slutter.	
Den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi		Vedtages – august	Bølge 1 – Fokus: SKAT, enkelte borgerservice-områder, SU-lån mv.	Bølge 2 – Fokus : Borgerservice-områder i kommune og staten	Bølge 3 – Fokus: Beskæftigelse samt miljø og teknik.
Udvalgte obligatorisk områder brug af de digitale løsninger			Flytning, sundhedskort og ansøgning om dagtilbud	Udrejse, vielser og lægeskift	Digital Postkasse bliver obligatorisk fra 1.12.2014
Internt i Borgerservice			Borgerservice overgår organisatorisk fra økonomi- til kulturområdet	Borgerservicecentrets modtagelsesområde laves om til selvhjælpsområde	

6a. Analyse af ledelsen

Analysen falder i to dele. I første del af analysen kigges der nærmere på, hvordan digitaliseringen påvirker og ændrer den måde man i afdelingen arbejder og forstår digitaliseringen på. Først hos ledere og derefter medarbejdere. Begge analyseafsnit er delt op i sensemaking, sensedemanding og sensegiving.

Ledelsen

Borgerservicechefen har spillet en central rolle i forhold til da hun har været den primære kontakt udadtil både internt i kommunen og i netværk, mens de to mellemledere har haft fokus på den direkte implementering af systemer. Igennem ugentlige møder har de drøftet udviklingen og problematikker løbende, men der er en klar forskel i forhold til udgangspunktet for at diskutere problemstillinger af henholdsvis strategisk og implementeringsmæssig karakter i afdelingen. Borgerservicecenterlederen vil derfor træde mere frem i afsnittene omkring den strategiske orientering, mens mellemlederne gør det i forhold til implementeringen af nye systemer.

Sensemaking – udvikling af digitale løsninger

Sensemakingen tager som nævnt udgangspunkt i det daglige arbejde og de skift, der opleves her. De ledende spørgsmål i dette kapitel er således: Hvilke forandringer har der været i forbindelse med digitalisering? Hvad er det der bliver og er under forandring i forbindelse med digitaliseringen? Og hvad er det, der bliver vigtigt set i lyset af digitaliseringen?

Digitalisering: strategi, agenda og initiativer

Digitaliseringen som agenda kunne for det ledende personale i Borgerservice Horsens deles i to. På den ene side var der digitaliseringen som den er præsenteret i de overordnede strategier og for borgerservice en fokus på overgangen til obligatoriske, digitale selvbetjeningsløsninger. På den anden side kom de sideløbende forandringer, der eksempelvis var overdragelsen af arbejdspladser til Udbetaling Danmark. Forskellen kommer til udtryk i disse to citater:

” Jeg synes rigtig mange ting ved digitaliseringen er rigtig godt. Og det bakker jeg fuldstændig op om. Ikke kun fordi det er noget vi skal, men det giver mening. Jeg synes det giver mening. Og det er noget af det jeg skal omsætte til medarbejderen. Det her giver altså god mening. Prøver faktisk også at omsætte det til borgeren, når jeg har været ude og fortælle om digitalisering. Prøver at sige, hør her. Det giver mening det her” (s.6, interview 7)

”(...) altså dengang Udbetaling Danmark blev etableret. Der mener jeg, at vi i kommunerne

blev taget med bukserne nede omkring knæene. Og så tror jeg... altså vi havde slet, slet ikke de tanker. Altså det var jo så meget centralt styring på nogen områder. Altså, jeg tror at det har været en kæmpe øjenåbner for os” (s. 8, interview 5)

Som citaterne viser kom selve digitaliseringen som en overordnet agenda ikke som en overraskelse. Med bølgeplanen var der en overordnet strategi, præcise skæringsdatoer for overdragelse og en klar rollefordeling, man blandt ledelsen accepterede. Det der overraskede i forhold til vedtagelsen af etableringen af Udbetaling Danmark centrene tilbage i 2010 var selve processen bag beslutningen og det, at man fra central side bevægede sig ind på et fast, kommunalt opgaveområde.

”Der er jo det der med den kommunale fuldmagt og det kommunale selvstyre. Så et eller andet sted, så følte man måske nok, at det var den sablen blev svinget henover hovedet på. Sådan der blev lige taget en luns af det. Og det hænger jo sammen med, at det har jo været kommunalt styret gennem mange år, de områder der.” (s. 8, interview 5)

Beslutningen rørte ved en klart markeret linje for borgerservicecenterledelsen for hvilke arbejdsområder, der var i spil under forandring. Overskridelsen af linjen for det kommunale og nationale arbejdsområde førte til en intensiveret sensemaking fra borgerservicecenterledelsens side, og det skabte en usikkerhed blandt dem omkring de lignende områder og typer af opgaver, der lå under borgerservicecentrene. Var det også nogen der fremover skulle varetages kommunalt? Eller skulle flere områder flyttes til regionale eller nationale centre? Jaeger & Löefgren (2010) har peget på at en af de ting, der er sket under digitaliseringen og centraliseringen, har været en afpolitisering af områder for at kunne gøre arbejdsgange og processer mere smidige. Henvisningen til den kommunale fuldmagt, er på mange en henvisning til at dette var forstået som en klar organisatorisk adskillelse. Om end etableringen har været politisk vedtaget, er det uden man fra kommunerne har forstået, at disse områder var i spil.

Samtidig er det en ting for politikere at forhandle aftaler på plads samt dele opgaver og myndighed ud imellem kommuner, regioner og folketinget, en anden er at skulle arbejde med den større usikkerhed omkring fordelingen som leder under en forandring. Det ene er den praktiske problemstilling i forhold til forandringen her og nu: hvordan påvirker skellet og opgaveoverdragelsen afdelingen og måden den enkelte forandring skal forløbe? Den anden side er, hvad kommer det til at betyde for afdelingen fremover? Usikkerheden omkring hvilke offentlige opgaver der varetages under hvilke offentlige instanser på sigt, får derfor betydning for, hvordan man ledelsesmæssigt kan og skal orientere sig fremadrettet. Overskridelsen af de

forhenværende arbejdsområder, som etableringen af Udbetaling Danmark centrene markerer for borgerservicecenterledelsen, er på den måde blevet et vilkår digitaliseringen har skabt, i og med det rykkede ved en klar forståelse af et arbejdsmæssigt skel indenfor det offentlige.

Lokal forankring

Udover de strategiske forandringer og beslutningen om at samle nogen af borgerserviceopgaverne i regionale centre, var overdragelsen af Borgerservicecenter Horsens imellem direktørområde internt imellem økonomi og kultur i kommunen i 2012 en anden forandring, der skete i forlængelse af kommunens digitaliseringsarbejde. Ingen af de adspurgte medarbejdere havde mærket noget til det, men overdragelsen påvirkede borgerservicechefen. Overdragelsen var et klart skift i forhold til hendes placering i organisationen, og dermed også hendes organisatoriske placering i Horsens Kommune.

”At have en direktør, hvor jeg var rigtig godt informeret om, hvad der skete i den her organisation Horsens Kommune. Hvor jeg sad med i en ledergruppe, der havde tværgående funktioner. Som jeg synes relaterede sig meget til mig. Til at komme i et direktørområde, hvor jeg ikke får ret meget at vide (...) min nuværende direktør, hun sidder ikke på den måde. Hun har jo godt nok titel af direktør, men det er ikke med en plads i direktionen. Så der er klart også nogen ting, som hun ikke, jo ikke er så tæt en del af.” (s. 10, interview 7)

Skiftet skal ses i forlængelse af den mere holistiske forståelse af borgerservice, som den kom til udtryk i den fællesoffentlige strategi for kommunal borgerservice. Borgerservicechefen oplevede, at man flyttede hende længere væk fra de strategiske beslutninger, og dermed svarene på spørgsmål såsom hvor er kommunen på vej hen og hvilke samarbejder der åbner sig op. Skiftet gør koblingen imellem borgerservicecenteret og informationen på det strategiske niveau svagere, og ændrede i følge borgerservicechefen præmissen for ledelsen af borgerservicecentret.

” (...) økonomidirektøren kunne hjælpe til med at få det at vide, der ikke stod i referaterne. Ikke at det som sådan er hemmeligt. Men vi ved jo altid. Der er jo altid nogen mellemregninger, der ikke er med i referaterne. Som kan være nyttig viden, når man skal agere i det her.”

Hvor digitalisering som overordnet agenda ledelsesmæssigt accepteres, har de to tiltag åbnet op for problematikker som for borgerserviceledelsen har været afgørende for den måde digitaliseringen har påvirket evnen til at lede afdelingen. Udbetaling Danmark i forhold til det arbejdsskellet i den offentlige sagsbehandling fremadrettet, men flytningen i direktørområde

forstærker usikkerheden der var opstået i forbindelse med at arbejdsskellet imellem kommunale og nationale opgaver ikke synes klart. Ingen af initiativerne er konkretiserede initiativer i den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi, men er på hver sin måde konsekvenser eller afløbere af elementer i strategien. Usikkerheden flytter på selve forudsætningerne for arbejdet i borgerservicecenter Horsens på grund af det nye strategiske råderum strategien åbner op for, og derved intensiveres ledernes sensemaking.

Udviklingen af digitale løsninger

Hvor digitaliseringen har sat spørgsmål ved og ændret på den organisatoriske placering af borgerservicecentret, har det også været et spørgsmål om at skulle implementere en række konkrete løsninger borgerne kan bruge. Valgene, udviklingen og brugen af digitale løsninger og systemer har været en vigtig del af opgaven i borgerservicecentrene efter introduktionen af bølgeplanen og den trinvis overgang til obligatoriske selvbetjeningsløsninger. Her har især de to afdelingsledere været involveret i at udvælge systemer og holde sig opdateret.

”Jamen, hvor kan vi finde noget om det (nye digitale løsninger og lign. red.) henne. Kontakter nogen af de kommuner vi har tæt samarbejde med (...) Og vi bliver også kontaktet jo. På den måde så henter vi både inspiration og finder ud af, hvorhenne er det så også, at vi kan finde noget fra andre leverandører, der laver systemerne” (s. 6-7, interview 5)

Det inter-kommunale netværk er vigtigt for at kunne holde sig opdateret i forhold til tekniske løsninger.

”(...) meget af det har været i KL regi. Og så er man jo nødt til at byde ind, og sige, er det noget I tror vi kan få brug for? Og så må man jo så køre en tur til København og køre hjem igen. For at sige det nogen gange, ikk. Til en eller anden konference, og sige okay, nu ved vi hvad der rører sig. Så skal vi så lige være opmærksom på, hvad er det der sker nu” (s. 10, interview 10)

KL som organisation får en stor betydning i netværket. Det er i regi af netværket, man bliver i stand til at identificere en række af de kommende problemer og løsninger. Beslutningen omkring en række af de digitale løsninger, der bruges, tages i den enkelte kommune¹⁶. Ansvar for at udviklingen af digitale løsninger passer til borgerne ligger dog ikke alene hos kommunerne, man er også afhængige af de løsninger, der udvikles blandt leverandører.

16

Monopolbruddet med KMD som sker i løbet 2014, hvor en række af de fællesoffentlige IT-løsninger kommer i udbud vil få en enorm betydning for en række af de store områder, men en række af de mindre løsninger, såsom f.eks. kørekort og pas, har skulle vælges i kommunen. Det er dem der refereres til her.

"(...) vi er heller ikke altid for godt hjulpet af de løsninger, som leverandøren kan levere til os. Det er lidt som om, at leverandører er kommet for sent ud af starthullerne" (s. 8, interview 7)

"(...) det første fokus er, er der en løsning tilgængelig i det hele taget på markedet. Og, jamen altså. Er det noget vi vil byde ind på. Og ellers må vi jo byde på de distributører der er, og de løsninger." (s. 5, interview 10)

Informationen der afsøges i forhold til udviklingen af de tekniske områder er på den måde afhængig af et marked, der til tider ikke har givet mulighed for stor valgfrihed. De problemer, der her kommer til syne, og arbejdet med dem afspejler også, at der her arbejdes med en anden form for usikkerhed i modsætning til Udbetaling Danmark centrenes betydning. Usikkerheden er her forventet og langt mere kalkuleret, fordi problemet er et accepteret vilkår for arbejdet.

En lignende problematik kan ses i forhold til medarbejderne, hvor problematikken er forventet og accepteret, men stadig noget der skal arbejdes med.

Medarbejderne – i lyset af digitaliseringen

Overgangen til obligatorisk digital selvbetjening er en forandring, der skal forankres ned i selve den relation, der er imellem borgeren og frontpersonalet. I praksis ændrer digitaliseringen formålet med borgerens fremmøde i borgerservicecentret, og flytter den direkte sagsbehandling væk fra tidspunktet, hvor borgerne møder op i afdelingen. Det kræver, at medarbejderne er i stand til at vejlede borgerne på en ny måde, og fra ledelsens side, at man er i stand til at facilitere den forandring.

"Jamen, den største udfordring er at få den fuldt ud implementeret, set i forhold til medarbejderne" (s. 2, interview 5)

Overgangen til digitaliseringen rejser en række udfordringer man som leder er nødt til at tage hånd om. Det gør det værd at kigge nærmere på den karakteristik af medarbejderne lederne giver. En af afdelingslederne karakteriserer overgangen fra sagsbehandler til vejleder i de digitale løsninger for frontpersonalet:

"Et ord der dækker det hele, det er faglig aflæring." (s.8, Interview 10)

For lederne er digitaliseringen med til at flytte arbejdsopgaven væk fra den specialiserede faglighed. Den viden der har med sagsbehandlingen og den direkte myndighedsrolle at gøre vil

gradvist formindskes med introduktionen af de obligatoriske selvbetjeningsløsninger. Samtidig har faglighed i følge lederne også en bestemt betydning for medarbejderne.

"(...) mange HK'ere har haft tradition for at gå på fagkursus. Jeg skal ned og lære hvordan jeg laver et pas. Eller jeg skal ned og lære hvordan jeg lærer folkeregister. Det er også nødvendigt. Men hvor de andre ting her er mere, for at kunne håndtere det. f.eks. at man arbejder meget mere projektorienteret i en afdeling." (s. 16, Interview 7)

For lederne er det derfor ikke alene fagligheden, men også den faglige selvforståelse hos medarbejderne, der kræver en forandring. Selve det medarbejderne skal være gode til, bliver til noget andet. Idet fagligheden kommer i centrum for forandringen i form af faglig aflæring, er der også en erkendelse af, at overgangen ikke kan afgrænses til en faglig problematik. Der røres også ved andre sider af medarbejderne såsom motivation og selvforståelse. Når problemet om faglighed eller kompetencer, der skal aflæres, tages op blandt lederne, er det først og fremmest medarbejderens tilgang til hvad der ligger i borgerservicen, der er i fokus.

"(...) den stolthed de har i, at de i den grad har kunne hjælpe en borger fra A-Z. Og virkelig en borger gik derfra, og sagde tusinde tak og alt det der. Til at de er ved at miste det fodfæste. De føler nok meget, at det de virkelig kan tilbyde, det de virkelig er i stand til at yde. At det stille og roligt smuldrer mellem fingren på dem. Det skaber usikkerhed (...) Dels rent fagligt, men så sandeligt også arbejdsmæssigt. Jeg tror mange af dem de føler, at hvad skal det her ende i? Er der brug for mig om 2 år? Er der brug for mig om 5 år?" (s. 2-3, interview 5)

Ovenstående citat opsummerer de medarbejderudfordringer, lederne ser i forbindelse med digitaliseringen. Først den skiftende opgaveløsnings betydning for medarbejderen i borgerrelationen, og det tab der ligger for medarbejderen i ikke længere at have samme hjælpefunktion. Dernæst at fagligheden, som den traditionelt har set ud, ikke længere har samme betydning for at kunne løse opgaven. Den skal ændres, for at man skal kunne følge med i forhold til digitaliseringen. Som det sidste antyder citatet, at afdelingen består af en række erfarne medarbejdere, der har været specialiseret i en årrække, og som muligvis får svært ved at kunne tilpasse sig forandringen hurtigt nok.

Samlet set har sensemakingen blandt lederne være tilknyttet tre forskellige forandringer, der i mere eller mindre grad har givet anledning til øget sensemaking blandt lederne: bølgeplanen, etableringen af Udbetaling Danmark centrene og den organisatoriske overdragelse fra økonomiområdet til kulturområdet internt i Horsens Kommune. Forståelsen af hvad

borgerservicecentrets rolle er i organisationen som helhed, har krævet at man fra ledelsesgruppen tog stilling på ny til egen rolle i organisationen. Selve arbejdet med udviklingen af digitale løsninger og medarbejderne reflekteres i relation til digitaliseringen og i hvilken grad det er muligt at indfri de organisatoriske forventninger, der er til borgerservicecenteret.

Hvad det har, og har haft, af betydning for den tilgang lederne har overfor medarbejderne og styringen, vil jeg vende tilbage til i sensegiving afsnittet. I første omgang vil jeg dog kigge nærmere på, hvilken information lederne efterspørger under de nye vilkår, og hvordan de orienterer organisatorisk på bagkant af de tre forandringer.

Sensedemanding – kommunale netværk

Etableringen af Udbetaling Danmark centrene og skiftet i direktør området blev, hvis man retter blikket mod fremtiden, opfattet som problemer på grund af manglende information. Evnen til at navigere og forberede afdelingen på fremtidige skift indenfor afdelingen afhænger af den information man får. I og med koblingen til direktionen blev svækket med overgangen til kulturområdet, er det nu interessant i et styrings- og organisatorisk perspektiv at se, hvordan man så orienterer sig. Styrende for sensedemanding i dette afsnit bliver spørgsmålene: hvilken information er det, der er brug for at kunne lede en afdeling? Og hvor og hvordan forsøger man at få den information?

Kommunale netværk

Som det kunne ses i forbindelse med udvælgelsen af de tekniske systemer var det kommunale netværk vigtigt for at være på forkant med tingene. Det gør sig også gældende på borgerservicechefniveau i forhold til de mere strategiske overvejelser og linjer, der vil gøre sig gældende for borgerserviceområdet.

"(...) der er en helt anden fokus i de netværk jeg befinder mig i. Jeg er f.eks. medlem af Borgerservice Danmark (...) det kan jo godt være svært for os enkeltvis at banke på hos Digitaliseringsstyrelsen. Vi kan godt ringe derover og spørge. Vi kan også ringe til KL. Men det er sådan det ... Det er godt at have et talerør. (...) faktisk i det regi har vi også... Borgerservice Danmark er delt op i regioner. Hvor vi så også både har en regionsbestyrelse og ..." (s. 3, interview 7)

På bagkant af beslutningen om Udbetaling Danmark centrene har man organiseret sig stærkere kommunerne imellem, for bedre at kunne imødekomme den usikkerhed beslutningen

skabte¹⁷. Et forløb, der for borgerservicecenterledelsen i afdelingen viser, at netværket også har været nødvendigt, var da man fra central hånd (som en del af økonomiaftalen for 2013 vedtaget af regeringen, KL og regionerne) valgte ”at analysere muligheder og potentialer ved en mere effektiv servicering af de borgere som fortsat henvender sig personligt, herunder via et fællesoffentligt callcenter”(Folketinget 2013a). I sommeren 2013 sendte man fra Borgerservice Danmark en forespørgsel til Folketingets kommunaludvalg. Efterfølgende modtog foreningen svar fra Finansministeren (Folketinget 2013b) og kom siden til møde med direktør for Digitaliseringsstyrelsen Lars Frelle-Petersen for at fremlægge borgerserviceperspektivet på udviklingen.

Forløbet står som et symbol for borgerservicecenterchefen på, at man langt hurtigere har været opmærksomme på at få information rettet imod aktuelle undersøgelser og rapporter på borgerserviceområdet, og dermed også haft mulighed for at kunne forberede sig og høres i det politiske arbejde.

Og fordi man følte sig ganske uforberedt på forløbet, er forståelsen nu i borgerservicecenteret, at man i digitaliseringsprocessen internt i kommunerne også selv har en grad af indflydelse.

”Min fornemmelse den ligger helt klart i, at det handler lige så meget om, hvad vi selv gerne vil (...) På et tidspunkt skal det munde ud i, at vi skal være nogen færre. Derfor så handler det lige så meget om, hvor meget vi selv går til den (...) Får kigget på de interne linjer, om de passer ind med det som det nu skal være osv. osv. For at hente besparelsen der. Og den bliver kun hentet et sted, og det er hos os selv” (s. 6 , interview 5)

Kommunalt

Internt i kommunen har man ligeledes opsøgt både støtte og information omkring borgerservicecenterets fremtidige rolle i kommunen. Men her har udfordringen for informationssøgningen været en anden.

”Hele digitaliseringen vil jeg sige. Det er (...) mere en Horsens Kommune opgave. Det kan ikke blive kun en Borgerserviceopgave. Der er selvfølgelig nogen overordnede strategier for det. Med den ene strategi og den anden strategi. Men jeg synes i forhold til at styre digitaliseringsprocessen i Horsens Kommune. Den har været delt ud på for mange hænder. Uden at man vidste helt hvem der for alvor havde den ...” (s. 10, interview 7)

¹⁷ Borgerservice Danmark skrev også i forbindelse med etableringen af Udbetaling Danmark centrene, men først da analysearbejdet lå klart.

Citatet afspejler flere af de pointer, der henvises til i fælleskommunal borgerservicestrategi fra 2011, med hovedpointen at borgerservice er en kommunal opgave, ikke alene en borgerserviceopgave.(KL 2011). Men som citatet også viser, opleves der en mangel på retning og styring på digitaliseringsområdet internt i kommunen hos borgerservicechefen. Hvilken vej den kommunale politiske linje peger på, bliver derfor sværere at identificere på borgerserviceområdet, og gav for borgerservicechefen anledning til målrettet informationssøgning. Den mangel kan uddybes af denne historie om et mislykket ansættelsesforløb tilbage i sommeren 2013. Den tidligere ansvarlige for den digitale forankring af en række af digitaliseringsinitiativerne i Horsens Kommune havde ansøgt stillingen som afdelingsleder for Team 1. Ansættelsen glippede, da hun blev tilbudt en høj ledelsesstilling i en anden kommune, kort inden hun tiltrådte i afdelingen. Tankerne bag ansættelsen afspejler dog en lang række af de ting borgerservicechefen ønskede fra ansættelsen, og derved også de mangler hun oplever under den kommunale organisering i forhold til digitaliseringen i dag.

” Jeg ved jo, at Lene¹⁸ havde en del af rollen(red. som ansvarlig for den fælles kommunale digitalisering i Horsens Kommune). Og så alligevel tror jeg faktisk også at, når jeg sådan kigger tilbage på det, så var det alligevel heller ikke altid lige nemt for hende lige at vide. Hvor meget kompetence (beslutningskompetence red.) hun havde til. Jeg synes hun, hun prøvede sådan at få os samlet, der var den i forhold til bølgeplanerne i hvert fald ... (pause) ... Altså der har jeg nok manglet et stærkere direktør fokus på det. For det er jo klart, at når du sidder i en stor organisation som uddannelse og arbejdsmarked eller sundhed og socialservice. Det er en stor og stærk organisation i sig selv. Med et korps af konsulenter ... eller ikke konsulenter. Men projektmedarbejdere, og andre gode folk. Du kan spænde for noget. De har deres egne økonomifolk. De har ... Jeg har ikke noget af det. Jeg har ikke. Altså jeg synes sådan set, at jeg skal både være leder, personale leder, visionær leder. Jeg skal være leder opad, udad til, nedad og til siden. Alle steder. Jeg skal også være udvikling. Og jeg skal prøve på at være på forkant med nogen ting. Jeg skal orientere mig i forhold til med, hvad der rører sig udenfor. Ikke fordi jeg har ondt af mig selv, fordi jeg synes det er nogen spændende opgaver. Men jeg tænker bare mit vilkår for at løse nogen af de her opgaver, det kan være lidt svært. (...) Og derfor var det måske guld for mig at have fået fat i Lene den gang” (s. 10-11, interview 7)

Citatet berører tre vigtige elementer i forhold til sensedemanding. Først ses det, at informationen og styringen af digitaliseringen på tværs af kommunen opfattes som løs og svær at definere. Dernæst påpeges en manglende direktørfokus, og at der derfor ikke aktivt tages

¹⁸ Navnet er ændret.

stilling til en konkretisering af, hvad digitaliseringen på sigt kommer til at udmunde i for Horsens Kommune. Det er en problemstilling, hvor en strategi er blevet formuleret, men en række spørgsmål står ubesvaret hen, og i den daglige praksis er det op til en leder selv at skulle være meddefinerende i forhold til hvad strategien i praksis står for. Heri ligger et dobbelt styrings- og ledelsesproblem. For hvad sker der i det øjeblik, at man fra den kommunale direktion eller udenfor kommunen tager aktivt stilling til styringen af digitaliseringen i kommunen? Ophæves lokalt tagne beslutninger og skaber det dobbelt arbejde i og med tidligere beslutninger skal omstødes og implementeres på ny? Følges en sådan tankerække ville det være oplagt at konkludere, at man fra ledelsesmæssig side ved ikke at tage aktivt stilling skaber et incitament til at forholde sig passivt til digitaliseringsproblematikker i kommunen. Andre strategier får derfor betydning. Ikke fordi strategien ikke er gældende, men fordi den ikke tilskrives betydning af de rigtige aktører i organisationen. For Borgerservicechefen er det ikke muligt at forholde sig passivt. Digitaliseringen og den fremtidige udvikling på området er det strategisk problem hun står overfor, og som kommer til at være betydende for hendes afdeling. Således vil digitaliseringsarbejdet ændre på arbejdsopgaverne i borgerservicecenteret. På det plan er borgerservicechefen nødt til at forholde sig til fremtiden i kommunen. Samtidig er det værd at være opmærksom på, at arbejdsskellet er i spil både på det nationale plan, men også internt i Horsens Kommune. Bibliotekernes rolle i forehold til at varetage en del af opgaven var således ikke afklaret.

Derudover viser citatet, at når Borgerservicechefen nævner vilkåret for at lede, referer hun til det nødvendige i at kunne få den relevante information. Men samtidig henviser hun med sin reference til direktørområdernes stærke organisationer også til at kunne være på forkant med noget af den information og debat, der danner grundlag for det der sker på digitaliseringsområdet i kommunen. Der ligger derfor en dobbelthed i information dels til brug i forhold til den interne ledelse af borgerservicecenteret, men også i forhold til at påvirke grundlaget for ledelsen. Ansættelsen af en tidligere medarbejder fra afdelingen ville på den måde kunne have hjulpet med at give bedre indblik i, hvor kommunen er på vej hen, og hvilke informationer der bliver relevante i forhold til ledelsesopgaven. Ligeledes ville det kunne have hjulpet til med at få en forståelse for, hvordan arbejdet med digitaliseringen organiseres i toppen af organisationen, så der var en åbning i forhold til at kunne påvirke og tage del i beslutningsprocessen.

Borgerne

Borgernes måde at benytte sig af de digitale løsninger har alene siden introduktionen af nem-id og de første obligatoriske selvbetjeningsløsninger ændret sig markant. Og der sker en løbende tilpasning i forhold til den måde borgerne bruger de digitale selvbetjeningsløsninger,

og derfor også måden de henvender sig i borgerservice på. Men en fuldkommen forandring, har dog ikke fundet sted.

” (...) vi har jo igennem mange, mange, mange år vænnet borgeren til, at kan man ikke klare det, så går man ned på kommunen. (...) Og det viser erfaringen. Folk kommer og spørger om de mest krops umulige ting her. (...) Og det tænker jeg også. At det kan den enkelte kommune, det kan jeg som leder, jo ikke. Jeg kan gøre noget. Men det bliver i hvert fald ikke i mit arbejdsliv, tror jeg, at mindsettet ændres” (s. 15, interview 7)

Borgernes handlemønstre er i høj grad en digitaliseringsproblematik. Men modsat Udbetaling Danmark centrene, den ekstra informationssøgning og ønsket om at komme på forkant med udviklingen, er borgernes brug og opførsel en forventet problematik. Frustrationen, som den blev oplevet i forbindelse med den manglende information omkring den fremadrettede organisering af digitaliseringsindsatsen, er her ikke den samme. I stedet accepteres problemet som et vilkår for det kommunale arbejde. Informationen og forståelsen om hvilke problemer borgerne giver anledning til er ikke noget, der på samme måde aktivt kan opsøges og forstås. Dermed er den usikkerhed det har kunnet give anledning til også et accepteret vilkår. Borgerproblematikken er en man løbende må tage stilling til, efterhånden som den udfolder sig. Igen betyder det ikke, at den som problematik ikke er et problem, men det er en problematik, hvor løsningen ikke på samme måde eksisterer internt i organisationen, som den f.eks ville gøre det i forhold til den kommunale stillingtagen til digital forandring i kommunen.

Sensedemandingen blandt ledelsen har været rettet i mod at få information, der kunne give mere klarhed og retning på det strategiske niveau. Under forandring har det handlet om at finde vej til de steder, hvor beslutninger skabes og kan påvirkes, for på den baggrund at kunne lede. Informationen man har søgt har givet anledning til større brug af det kommunale netværk, da informationen enten ikke har været tilgængelig eller kunne skaffes internt.

Sensegiving – frontpersonalets rolle

Sensegiving handler om den forståelse som lederne prøver at kommunikere og give videre. Hos Gioia og Chittipeddi (1991) er det en dobbelt proces, der går fra ledelse, ned til næste led i organisationen og tilbage igen. I dette afsnit vil jeg først kigge på den kommunikation, man fra borgerservicecenterledelsens er med til eller at give. Herefter vil jeg kigge på den fokus man har haft i forhold til forandringsinitiativerne og den formidling man har forsøgt at give i forhold til medarbejderne i afdelingen. De ledende spørgsmål for dette afsnit er: Hvad prøver man at skabe en speciel forståelse af i forhold til digitaliseringen? Og hvordan forsøger man aktivt igennem ledelseskommunikation og initiativer at give den forståelse videre til

henholdsvis frontpersonale og ledende aktører?

Kommunal kreativitet

Hvor det kommunale netværk på den ene side kunne bruges til at være opmærksom på hvad der sker i offentligt regi og tage del i diskussionen, har det også været brugt til at kommunikere den anden vej.

”En ting er det der ligger i bølgerne. Men, kommunerne er jo kreative i de her år. Så der kommer jo også noget, der ligger uden for bølgerne(bølgeplanen (red.)). (...) (M)an har set skriften på væggen. Altså vi skal have nedbragt de administrative udgifter” (s. 8, interview 7)

For at bryde med forståelsen af, at centraliserede løsninger nødvendigvis er de bedste til at løfte den digitale opgave, forsøger man at give et modsvar ved at være på forkant med tingene. Et eksempel på det der forstås ved den kommunale kreativitet er Hotline. Hotline¹⁹ startede som fælles initiativ blandt 7 kommuner i Region Midt og er et telefonnummer borgere kan ringe til udenfor borgerservicecentrenes åbningstid for at få hjælp til de digitale selvbetjeningsløsninger. I dag kører Hotline som et pilotprojekt i både Region Midtjylland og Region Syd Danmark. Hotline fremhæves som et eksempel, hvor man modsat etableringen af Udbetaling Danmark centrene har været opmærksom og med hele vejen.

”(...) det man arbejder videre med nu, det er at få en samlet hotline for hele regionen. I modsætning til at få en hotline for hele landet” (s. 7, interview 5)

Etableringen af centrene skal dels ses i forhold til den tidligere nævnte analyse af muligheden for et fælles offentligt call-center. Hotline er et alternativ til centraliseringen, der for lederne i Borgerservice Horsens står som et symbol på, at man i kommunerne godt kan løfte opgaven, og som man aktivt støtter. Hotline er allerede i brug og er på forkant med Digitaliseringsstyrelsens ønske om at give borgerne den betjening de efterspørger, samtidig med at det er besparende.

Det der søges igennem Hotline er et udgangspunkt for en diskussion og derved et hul igennem til den strategiske beslutningsproces. Den kommunale kreativitet markerer et ønske om en øget medbestemmelse i, hvordan fremtidens borgerservice skal varetages i det offentlige.

19 <http://www.kl.dk/e2015---Digital-borgerbetjening/Midtjyske-borgere-kan-nu-fa-hjalp-til-selvbetjening-nar-det-passer-dem-id150174/?n=1>

Frontpersonalets rolle

Digitaliseringen har som afdelingsproblematik først og fremmest været rettet imod medarbejderne og den nye form for borgerservice digitaliseringen kræver. For lederne har det på den ene side handlet om at definere og forstå skiftet i arbejdsopgave og på den anden side at tilpasse medarbejderens evne til arbejdet. Borgerservicechefen mindes her, hvad hun har forsøgt løbende at sige til medarbejderne i forhold til :

"Vi skal være bredere i vores opgaveportefølje. Sammen og hver især. Man skal altså kunne noget mere. Og man skal kunne acceptere, at man ikke kan gå helt i dybden med alting. Man behøver ikke at vide alting ned i mindste detalje. Men man må prøve på at slå det op, hvis ikke man ved det." (s. 7, interview 7)

Sensegivingen har for lederne handlet om at gøre op med den specialiserede faglighed, hvor dybden og viden om lovgivningen og rammerne for sagsbehandlingen var det vigtige for at være en dygtig medarbejder. Kompetencerne skal tilpasses til den opgave, der skal løses.

"(...) man skal egentlig kunne guide borgeren med det borgeren egentlig på mange måder kan selv. Se og læse sig til på en skærm. Så er der nogen, der skal have hjælp til at oversætte det der står. Og der mener jeg, at det er der vi skal have styrken. I at vi kan hjælpe med at oversætte det der er." (s. 7, interview 7)

Samtidig med at frontpersonalet skal kunne det nye, træder det der traditionelt set blev anset som kompetencer hos medarbejderne i baggrunden. Det betyder ikke, at fagligheden ikke har betydning for det frontpersonalet skal kunne, blot at det bliver sekundært i betjeningen. Frontpersonalet skal stadig kunne hjælpe i oversættelsen af hvad de forskellige bokse i det digitale ansøgningsskema betyder og forklare sammenhængen. Det centrale i servicesituationen er dog, at medarbejderen skal kunne indtage den vejledende rolle. Den specialiserede faglighed erstattes gradvist af evnen til at kunne guide borgeren i, hvorledes de digitale løsninger fungerer. Et interessant spørgsmål er her, om guiderollen betegnes som en anden - eller ny faglighed, og hvordan skabes overgangen? Blandt lederne var det klart, at det var et skift, men det var svært at sætte en finger på eller afgrænse præcist det frontpersonalet skal kunne nu.

"Jamen det(det nye man skal kunne (red.)) handler igen også om efteruddannelse. Det er jo ikke noget du sådan kan læse dig til i bøger. (...) Man kan godt have et kodeks for det ...Vi snakker også om nu, at vi skal til at arbejde næste gang med en ny servicestrategi. Og i det vil sådan noget indgå også. Hvordan er det vi, fordi det er en svær øvelser for

medarbejderne, hvordan er det vi taler til folk. Det er jo ikke fordi vi ikke ved hvordan. Men hvordan er det man taler i det nye vejledningssæt vi skal have?” (s. 18-19, interview 7)

Det arbejdsmæssige fokus går fra viden om sagsgange og lovgivning til personligheden og de interpersonelle kompetencer, der som præcise kompetencer er sværere at udtrykke. Det handler om interaktionen med borgerne, evnen til at vurdere deres digitale parathed og derefter gå til dem på den rigtige måde. Det nye er ikke noget man kan lære i fagkurser, men noget der først og fremmest må læres igennem praksis og samtaler med hinanden.

Et andet aspekt af overdragelsen af viden til medarbejderne er tempoet og rollefordelingen i forandringen imellem ledere og medarbejdere. Hvad efterspørger medarbejderne og hvordan kan lederen hjælpe med at facilitere denne overgang:

”Jeg tror der er rigtig mange af dem, der gerne vil have en klare linjer. Nogen klare mål. (...) Og efterhånden som vi når der henad, så flytter vi målene hele tiden. Det tror jeg ... Det tror jeg, at man er glad for at få at vide.” (s. 5, interview 5)

”Medarbejderne tænker ikke frem. De har rigeligt at gøre med hverdagen. Det er mit indtryk. Det tror jeg ikke de gør. Altså, de, selv om alle kender bølgeplanen. De tænker overhovedet ikke på 1.12.2014. (Datoen for obligatorisk digital postkasse) på nuværende tidspunkt.” (s. 7, interview 10)

De to citater viser, at lederne vurderer at for at få forandringen til at lykkedes, kræver det at forandringen gøres til mindre overskuelige bidder for medarbejderne. Den forandring, der skal gennemføres, er fra ledernes synspunkt for omfattende for medarbejderen til at de skal rumme den dybere forståelse. Interessant ved citatet er derudover den position lederne selv indtager i forhold til medarbejderne. For modsat medarbejderne kræver det af lederne, at de har overblik over forandringsprocessen.

Sensegivingen sker på to områder. Udadtil ved at støtte op omkring de fælleskommunale og fællesborgerservicecenter-rettede initiativer. Og dels igennem omskolingen af medarbejderne til kompetente, digitale vejledere.

Opsamling

Ledelsesanalysen har vist, hvordan man i ledelsesgruppen har forstået digitaliseringen og arbejdet med at gøre den forståelig. Opsummeret kan digitaliseringen opdeles i to tematikker: styring og ledelse.

Det første som det skift, der er sket i forhold til styringen. Her står Udbetaling Danmark som en begivenhed, der overskred en linje i arbejdsskellet for borgerservice imellem det kommunale, nationale og regionale arbejdsområde. Det har blandt borgerservicecentrets ledelse intensiveret sensemakingen i forhold til styringen. I deres søgen efter at gøre situationen mere forståelig(sensedemanding) har især borgerservicechefen opsøgt og efterspurgt relevant information, der kunne hjælpe til med at kaste lys over den strategiske beslutningsproces. Internt i kommunen har skiftet i direktørområdet betydet, at man er kommet længere væk fra direktionen og en del af de strategiske overvejelser. Samtidig opfattes den tværgående forankring af den kommunale digitaliseringsproces som svag. Information har været svær at få. Et andet sted, hvor information om den strategiske beslutningsproces er blevet søgt, har været i tværgående kommunale netværk i borgerservicecenter regi, der efter etableringen af Udbetaling centrene er blevet styrket. Igennem en fælleskommunalløsning som Hotline har man fra kommunal side forsøgt at være på forkant med udviklingen på borgerserviceområdet.

Den anden side er den arbejdsmæssige sensemaking, der er foregået som følge af digitaliseringsinitiativerne og i relation til tilpasningen af medarbejdere. Her har man internt i afdelingen arbejdet med at omsætte digitaliseringsinitiativerne, ved at arbejde dels med tekniske løsninger, medarbejdere og borgere. I den proces har sensemakingen været løbende og gradvis. Opgavesplittet har været relativt klart, og den usikkerhed man har oplevet i arbejdet med medarbejderne, teknikken og borgerne har været forventet, fordi det er artikulert indenfor forventede rammer. En vigtig pointe er her, at det har ikke gjort problematikkerne mindre tidskrævende, blot opfattes de forståelsesmæssigt som lettere at identificere og arbejde med blandt lederne. Sensegivingprocessen, hvor lederne har forsøgt at give forståelsen videre til medarbejderne, har således været en længere proces, hvor man gradvist har forsøgt at ændre praksissen i afdelingen dels med udgangspunkt i de overordnede planer og dels i forhold til at målrette kommunikationen imod medarbejderne.

6b.Medarbejderanalyse

Hvor lederne hovedsageligt beskæftigede sig med digitaliseringen som et vilkår for deres evne til lede, fik den for medarbejderne betydning i de konkrete forandringer i det daglige arbejde og den direkte kontakt med borgerne. Fokus blev på den måde flyttet væk fra at diskutere digitaliseringen som en overordnet forandringsagenda til i stedet at berøre forskellige dele af hverdagen

Sensemaking – fra specialist til generalist

Sensemaking identificerer en række af de ting eller antagelser der bliver taget for givet hos mennesker i den daglige praksis. I forhold til refleksion over hvordan de ser sig selv, den organisation de befinder sig i og den hverdag de er en del af på arbejdspladsen.

Hos medarbejderne handlede det om, hvordan digitaliseringen var blevet et vilkår for arbejdet, og hvilke dele den var blevet et vilkår for i arbejdet?

Fra specialist til generalist

Medarbejderne beskæftigede først og fremmest med digitalisering som en personlig udfordring i det daglige. Under interviewene blev der blandt medarbejdere givet udtryk for, at hvor digitaliseringen på den ene side var spændende og udfordrende, så gav den samtidig også en følelse af mindre struktur og mere usikkerhed i hverdagen. Man skulle nu, som frontpersonale, kunne rumme flere ting, og den sikkerhed man som medarbejder måske tidligere kunne have haft indenfor sit felt, udfordrer digitaliseringen.

"(...) vi har det jo sådan, for sådan er vi jo opdraget, at vi vil gerne være rustet godt og klædt godt på inden, vi skal ud og møde en borger. For det kan ikke hjælpe at vi står og virker usikre overfor en borger. Og det er du ligesom nødt til her hvor du siger, du kan ikke kende alle systemer." (Interview 3, s. 39)

Citatet beskriver denne overgang fra at kunne have været sikker til at kunne rumme usikkerheden som et opgør med specialistrollen. Man skal kunne vejlede mere i bredden uden nødvendigvis at kunne det til bunds. Og her oplevede flere medarbejdere et fagligt tab.

"Jamen, det er jo altid en anden måde at arbejde med de digitale løsninger end det er at arbejde med det man plejer. Og har gjort i mange år (...) For her skal man ikke ... man er jo ikke så faglig mere. Fordi folk skal selv finde ud af det. Førhen var det mere det faglige man kørte på. (Interview 2, s. 21-22)

Selvom der stadig lå en række opgaver under den enkelte medarbejders fagområde, er det spredt ud over flere områder, og den egentlige brug af faglighed træder i baggrunden i forhold til den daglige betjening.

Grossen (2012) beskriver dette fænomen, som et der ofte forekommer når ny teknologi implementeres i varetagelsen af arbejdet. Brugen af ny teknologi kan ofte betyde en ændring i, hvor størstedelen af arbejdsopgaven for medarbejderen kommer til at ligge. Ser man på det skift inden for borgerservice, flyttes arbejdsopgaven igennem den nye rolle som frontpersonalet får i og med de skifter fra direkte betjening og over til hjælp til selvhjælp som resultat af IT-løsningerne.

Sideløbende med omskolingen af medarbejderne har også udviklingen af systemer skabt til den obligatoriske digitale selvbetjening, dannet et nyt udgangspunkt for samtalen imellem borger og frontpersonalt. Der kan dog være en forskel på, hvad den ledelsesmæssige kerne er i arbejdsopgaven og den kerne, i form af vigtighed, som medarbejderne selv er med til at definere. Og denne forskel bliver særlig vigtig i et ledelsesperspektiv. For frontpersonalets selvbillede og arbejdsforståelse påvirker den måde der ageres på i hverdagen? Her kan Weick's forståelse af identitet være med til at kaste lys over, hvordan selvforståelse til tider er med til at skabe en speciel forholden sig til noget, der bliver organiserende for en praksis omkring arbejdet (Weick 1993).

Fagligheden

Begreberne faglighed og specialist kom til at stå centralt i en række af de interviews der blev foretaget. Både faglighed og specialistrollen blev flere gange taget op og reflekteret over som noget, der var vigtigt for en kompetent medarbejder at kunne.

"Altså fagligheden, det er jo den viden vi opsøger og får" (Interview 6, s. 80)

"Måden at arbejde på, det har man. Det gør vi jo allerede. Det er bare den der udvidelse af, hvad bliver det. Og ... Kan jeg rumme alt den viden. Og hele tiden have den rigtige. Ik å. At man, det er da lidt det der fylder. At man ikke gør noget forkert. Det er nok det jeg tænker mest over." (Interview 6, s. 88)

Faglighedsforståelsen er knyttet til viden om lovgivningen på de forskellige områder, procedure for sagsbehandling eller andre spørgsmål i forbindelse med ansøgningsprocessen. I denne forstand er faglighed for frontpersonalet knyttet til faktuel viden og evnen til at holde sig opdateret indenfor de forskellige områder. Fagligheden gør medarbejderen i stand til at

besvare og hjælpe i forhold til tvivlsspørgsmål om rigtigt og forkert, og det er den der sikrer, at borgerne kan få den korrekte vejledning.

Modsat det faglighedsforståelsen dækker, er det også værd at kigge på den del af arbejdsopgaven, der ikke ligger indenfor fagligheden, men stadig er en vigtig del af arbejdet. Tillidsrepræsentanten beskriver her det overdragelsesforløb, der fulgte i forbindelse med virksomhedsoverdragelsen til Udbetaling Danmark:

"De har været til samtale for 20-30 år siden. Så for dem var, synes jeg, og det er mange. Eller nogen fik i hvert fald en coach, som skulle lige provokere dem lidt. Fordi de kunne massere ting. De er pisse dygtige folk. Hvis jeg skal sige det på den måde, med mange ting. Men så var det at det var så svært. Fordi, først der er nok den reaktion. Det er chokket at man bliver sorteret fra. Det er det der, at nu har jeg tænkt det her kommune i 30 år. Og nu siger de bare, at nu må du godt gå. Det er den ene reaktion. Og så er det man har aldrig tænkt på, at der er måske behov for uddannelse mere. For man var super specialist på nogen områder. Men de havde mange af de praktiske ting, som de har udarbejdet, massere erfaringer de kunne bruge. Bare at de skulle omsætte det til en anden praksis." (interview 1, s. 13)

Overgangen viser dels at den faglige selvforståelse hos medarbejdergruppen, der skulle overdrages, var stærkt knyttet til deres arbejdsområde og den faglighed, som lå i det.²⁰ Derudover viser citatet, at modsat fagligheden står på den anden side de erfaringer eller færdigheder som medarbejderne også besidder, men som blev betragtet som sekundære eller så selvfølgelige, at de skulle provokeres frem af en coach som egentlige kompetencer.

Service-genet

Vendes blikket væk fra fagligheden hos medarbejderen og i stedet imod frontpersonale-borger relationen, arbejder flere medarbejdere med at ændre det de kalder "service-genet".

"(...) der er der ingen service mere. Det er det der service-genet, som jeg tror vi alle sammen har. Det er du nødt til at tage op til revision. Fordi, hvis vi skulle gøre alt det vi egentlig gjorde i gamle dage, frem og tilbage... så, desværre ..." (Interview 9: 135)

Servicegenet er kommet af en praksis, hvor borgeren kom ind, afleverede deres papirer og

²⁰ Det er også noget som bekræftes af de medarbejdere, der internt i borgerservice blev overdraget fra team 2 til team 1, (og dermed var en del af samme afdeling, men ikke gennemgik samme forløb)

sagen blev klaret ved skranken. Flere medarbejdere betegner servicegenet som et udtryk for den opdragelse, man har fået i kommunen igennem mange år. Og det er noget der til stadighed skaber øget sensemaking blandt medarbejderne. For selve sondringen imellem hvornår folk skal have hjælpe, og hvornår de ikke skal, arbejdes der stadig med blandt frontpersonalet. Flere blandt personalet vendte tilbage og karakteriserede selve denne overgang, som det ikke at have lov til at hjælpe.

"(...) det tror jeg vi er rigtig mange om. At vi har svært ved, at det er den måde, at vi... man skal snakke til folk på. Ligesom, være afvisende og der er nogen, der sådan tænker, ej, de gider da heller ikke hjælpe os. Og det er jo ikke noget vi hellere ville, for sådan er vi jo opdraget." (interview 3 s. 40)

Som citatet viser er digitaliseringen blevet et klart vilkår for vejledningssituationen imellem borger og frontpersonale. Det opfattes dog samtidig også som et problematisk vilkår. Som Weick pointerer, er den forståelse af en bestemt praksis i høj grad også et produkt af det sam- og modspil vi får af den verden vi agerer i (Weick, Sutcliffe & Obsfeld 2005). Medarbejderne udfordres. Ikke alene udfordres de, fordi de måske gerne selv vil (og føler sig opdraget til at) hjælpe, men også fordi de af en række af borgere forventes at hjælpe. Den nuværende praksis udfordrer medarbejderen i og med, at de mennesker der serviceres til tider holder fast i en forventning om en anden form for service. Derved holdes medarbejderen dagligt fast i det tidligere selvbillede, hvor det var muligt at give hjælpen. I selvbilledet, hvor de kunne hjælpe, ligger der samtidig også et element af, hvad det er medarbejderne gerne vil eller motiverer dem i deres arbejde.

"jeg er mest sådan en social pige. jeg har været i socialforvaltningen i mange herrens år, så det der med at hjælpe, det vil jeg gerne stadig væk ... (grin)" (Interview 4, s. 49)

Hver især forholder de tre medarbejdere i de ovenstående citater sig dels til at det de på mange måder har fundet meningsfuldt i arbejdet, at hjælpe borgeren ved at skabe sikkerhed i forhold til sagen samt drage personlig omsorg for den svage borger og hendes sag. Men samtidig ligger der dog også en implicit forståelse af en digitaliseringsdagsorden med at skabe selvhjulpne borgere, er kontekst for betjeningen.

Fremtiden

For at forstå digitaliseringen som et vilkår for arbejdet i organisationen blev der i interviewene også fokuseret på vigtigheden af tid i forhold til en forandring, dels hvilke tidligere begivenheder der tilskrives betydning i kraft af digitaliseringen, men i lige så høj grad den

fremtid forandringen giver anledning til at forestille sig (Pettigrew 2001). Dette blev gjort ved at spørge ind til den betydning digitaliseringen havde, i forhold til de forventninger medarbejderne havde til fremtiden. Spurgt til digitaliseringen og fremtiden var der hos flere en klar forståelse af, hvad digitaliseringen stod for, og ville betyde for fremtiden.

"Jamen jeg synes det er positivt. Meget. Selvom vi har travlt mange gange. Så man kan godt være sådan lidt frustreret. Men vi er alle positive. Det er vores arbejde. Det er vores fremtidige arbejde. Det er at vejlede og hjælpe folk med at bruge de der digitale løsninger. At gøre os selv arbejdsløse (grin) på et tidspunkt. Det bliver jo sådan noget vi gør. Det hele skal være digitalt." (Interview 2, s. 20)

Citatet åbner op for den flertydighed, som ligger i digitalisering som både et begreb og en proces, der arbejdes med blandt frontpersonalet på flere niveauer. Digitaliseringen er blevet betingelse for en række af de overvejelser, som gøres i forhold til det daglige arbejde og afdelingens fremtid. Først og fremmest ligger det dog som en underliggende præmis for fremtiden, at man fremover ville blive færre medarbejdere i afdelingen, Enkelte pegede på deres alder, nævnte efterløn²¹ som en mulighed og henviste til de mange borgere²², som blev ved med at møde op i borgerservicecentret. På den måde var der et rationale, hvor man pga. af den travlhed man oplevede i hverdagen var sikret i sit job i den nærmeste fremtid. Få forholdt sig dog eksplicit til deres egen fremtid i afdelingen. Spurgt om afdelingens fremtid fyldte meget i hverdagen, kom en medarbejder med denne anekdote:

"Vi havde jo hørt det der(at Udbetaling Danmark centrene skulle oprettes (red.)) tre år før. Men så blev vi, ej, det bliver aldrig til noget. Det kan de aldrig få taget sig sammen til. Og det kan slet ikke gå. (...) vi havde jo stoplygterne ude. Og sige ej, det går aldrig det her. Men så kommer en kollega, der går på kommunom tilbage og siger. Bare vent og se, det bliver til noget. Der havde man jo så allerede der drøftet det. På længere sigt end vi vidste. Men, ej. Det bliver aldrig til noget. Men så lige pludselig, så blev det så vedtaget. Og alligevel, så kan man ikke forholde sig til det. Ej, men det er noget der sker om tre år.. og nu er der så kun to år til. Altså sådan hele tiden sådan. Altså det er nok først sidste år på den her tid(slut-november 2012 (red.)), hvor det går op for os, at hold da op, det er snart." (Interview 8 s. 117)

Hvor den overordnede fremtid er digitalisering, er fremtiden som et individuelt vilkår for medarbejdergruppen noget der sværere at forholde sig til. Dette peger desuden på, at der er en bestemt forståelse af, hvordan man forholder sig til forandring i organisationen.

²¹ Interview 2, s 31; Interview 4, s. 60

²² Interview 2, s. 20; Interview 9, s 122

Som kapitel 5 viste, så har der i afdelingen alene siden 2010 været en række både større og mindre forandringer i Borgerservice. Før det var der strukturreformen 2007, som både havde en lang indkøringsperiode og i de efterfølgende år både skulle bundfældes og blev justeret til med efterfølgende interne organisationsforandringer. Reformen blev flere gange berørt i løbet af interviewene som referencepunkt for nogen af de forståelser af, hvordan forandring har påvirket afdelingen. I en refleksion over om digitalisering er noget nyt, fortæller en medarbejder:

"Der vil altid være noget. Altså de finder ustandseligt på noget som man kan gøre på en anden måde. Så man tænker hold da op, det kan ikke passe. Og så går der nogen år, og så finder man ud af, at det er en eller anden måde smart nok. På en eller anden måde."
(Interview 2, s. 20)

Forandring opfattes som en tilstand man i kommunen i mere eller mindre grad altid er i. I den forstand opfattes digitaliseringen af frontpersonalet i høj grad som en naturlig del af den udvikling, man har oplevet i kommunen igennem de mange sidste år, og at man blandt medarbejderne ikke kigger langt frem i forhold til udvikling. Ydermere er det her interessant at se på den rolle som medarbejderen selv indtager i citatet, som en der ikke er på forkant med forandringen, men en der tilpasser sig forandringer efterfølgende og er ekstern i forhold til udviklingen af den. Lige præcis denne selvforståelse og forholdet sig til forandring vil jeg uddybe i næste afsnit, hvor jeg går tættere på medarbejderens forståelse af medarbejderledelse relationen.

Sensedemanding – ledelsens rolle

Modsat det ledende personale, hvor informationssøgningen var blevet intensiveret, søgtes der blandt frontpersonalet ikke information andre steder end hos den nærmeste ledelse. At informationssøgning foregår her bør ses i lyset af udviklingen af trivsel i afdelingen fra 2010 til 2012 - perioden, hvor størstedelen af de nye forandringer blev lanceret og sat i værk. Det der er interessant her er, at tilfredsheden med ledelsen i afdelingen steg over perioden (Bilag F). Sensedemandingen beskrevet her er derfor en karakteristik af det forhold, der eksisterer imellem medarbejdere og ledere set fra medarbejderens side. Hvad efterspørger medarbejderne af lederne i forbindelse med digitaliseringen?

Ledelsens rolle

I et Weick'sk perspektiv er ledelsesforståelsen og forventningen til ledelse noget, der er organiserende for den måde medarbejderne forholder sig til sig selv, arbejdet og forandring på

(Bevort, 2010; Weick 1993). I relationen imellem medarbejdere og ledere ligger der en forventning om, hvad ledelse er og bør være samt en forventning om rollefordelingen. En indgang til at forstå forholdet imellem leder og medarbejder i studiet, var da frontpersonalet reflekterede over afdelingens største udfordringer fremover. Her var det tydeligt at kun få på forhånd havde taget aktivt stilling til det i en ledelsesmæssig kontekst. Set i et strategisk eller taktisk perspektiv (Kristensen & Pedersen, 2013), reflekterede to²³ af de syv medarbejdere over mere overordnede spørgsmål såsom: hvad er arbejdsopgaven? Og hvorfor løses opgaven på denne måde? En borgerproblematik, såsom hvordan IT-svage borgere skulle takles og imødekommes blev nævnt (men udelukkende som et problem, der skulle løses på ledelsesniveau), mens langt størstedelen var rettet mod at løse de operationelle problemer i hverdagen, hovedsagligt for at give den enkelte medarbejder mere tid. Et eksempel herpå er en medarbejder, der karakteriserer ledelsens opgave fremadrettet:

"Jamen, at få det hele til at hænge sammen her... ved skranken og bagved. At få de arbejdsopgaver ... at få folk afsted, og få givet os de kompetencer vi skal have. Og få givet os den tid der skal til. Og så ligesom og få det til at hænge sammen. Ekspeditionen og telefonen og sådan noget." (Interview 2, s. 31)

Citatet viser en klar forventning om, hvad lederne skal give i forholdet til medarbejderen. Det er ledelsens opgave at igangsætte den forandring de ønsker. Det er lederen, der forventes at sikre matchet imellem arbejdsopgave og kompetencer, og det er lederen, der skal sikre, at der er sammenhæng. Den usikkerhed som digitaliseringen bringer, og som for lederne via Udbetaling Danmark førte til øget usikkerhed og informationssøgning, håndteres for medarbejderne af lederne. Der er en accept af, at de interne forandringer er udenfor medarbejderens egen kontrol. Spurgt til hvad der forventes af medarbejderne selv og den rolle de forventes af have i forhold til digitaliseringen, svarer en medarbejder på, hvad hun tror man bliver evalueret på i forhold til digitaliseringen:

"Jeg tror vi bliver målt på gider vi nye tiltag. Har vi lyst til at lære noget nyt. Sætter vi os bare hen i en krog? Eller deltager vi aktivt." (Interview 9, s. 121)

At deltage aktivt er her at være åben overfor forandringen ikke proaktiv i forhold til den. Her er det desuden interessant at tage fat i en historie fra ledelsesniveauet omkring overgangen af de tidligere medarbejdere på de nuværende Udbetaling Danmark områder. Da Borgerservicechefen forsøgte at sætte oplæringen i gang af de nye medarbejdere i team 2 efter

23 Og her var den ene tillidsmanden, der netop havde skrevet en opgave omkring fremtidens borgerservice.

Udbetaling Danmark tilbage i marts 2013.

"(...) det blev lidt nogen måneder der, hvor de egentlig sidder og har for lidt at lave. Og gerne vil. Og kan jo ikke rigtig hjælpe deres kolleger. Og så var der så givet besked om, at nu skulle de i gang med noget sidemandsoplæring (internt mellem medarbejderne (red.)). Og så måtte jeg så konstatere, at det skete ikke. (...) det var ikke mig, der skulle sætte det i søen. (...) Indtil jeg så på et møde sagde, ... (slår i bordet) , at nu er det nu. Så skete der noget." (s.9, interview 5)

Historien afspejler den måde, hvorpå lederen opfatter medarbejdernes lyst til at ville forandringen, men kommer til en erkendelse af, at uden at gå direkte ind i problemstillingen, sker der ikke noget. Det betyder dog ikke, at medarbejderne ikke opfattede, at der var problemer. En enkelt af de etablerede opfattede, at der var et problem, men i stedet for at gå til dem, stille hun sig kritisk overfor at ledelsen ikke havde gjort mere for at integrere dem i afdelingen.

Sensegiving – digitalisering som upersonlig praksis

Hos Gioia & Chittipeddi (1991) karakteriserer sensegiving som udgangspunkt den proces hvor en speciel form for betydning af en forandring eller en strategi forsøges at blive kommunikeret fra topledelsen og ned igennem organisationen. I praksis er der dog tale om en forhandling omkring meningstilskrivningen imellem henholdsvis ledere, mellemledere og frontpersonale (Gioia & Chittipeddi p. 446), hvor man dog fra ledelsen har den formelle magt og adgang til at videregive forståelsen. I en analyse er det derfor værd at kigge på de former for mening og forståelse medarbejderne forsøger at tilskrive digitaliseringsprocessen, og overbevise hinanden og andre om rigtigheden af deres forståelse igennem eksempler og ved at retfærdiggøre handlinger (Vlaar et al 2006). Afsnittet trækker på Weicks pointe om, at sensemaking også rummer en social dimension, der kan forstærke en bestemt form for sensemaking.

Digitalisering som upersonlig praksis

Digitaliseringen har som beskrevet ændret servicereationen imellem borgere og frontpersonale. Men samtidig har det også betydet, at de borgere og problemer frontpersonalet står overfor i afdelingen er nogle andre.

"Det der digitalisering det er godt langt hen af vejen. Men der er bare nogen, der bliver tabt på gulvet. Og det er det jeg sådan lidt har noget imod. Det er altså postgangen for tidligt det er kommet." (s.55, interview 4)

Flere beskrev en bekymring på de it-svage borgeres vegne.

En stor del af problematikken kan ses, hvis man vender tilbage til begrebet servicegenet, og følelsen af ikke at måtte hjælpe hos medarbejderne. I vejledning af de obligatoriske digitale selvbetjeningsløsninger ligger der en vurderingssag i forhold til, om borgeren selv er i stand til at klare det eller ej. Vurderingen er vigtig for, hvilken og hvor lang tid hjælpen skal tage i den enkelte betjening, og selve forholdet bliver derfor centralt for at digitaliseringen kan lykkes.

"(...) det har man(fra ledelsens side (red.)) sådan sagt at selvfølgelig skal folk(borgere (red.)) klare sig selv. Det er også altid let, hvis man sidder inde på et kontor og så sige til medarbejderne hvad de skal gå ud og sige, altså jeg kan godt sidde og sige til en af de andre, at du går bare og siger sådan og sådan omkring det der kørekort eller pas, hvis jeg så selv står derude, kan det godt være, at jeg lige pludselig bliver blødere .. " (s. 42, interview 3)

Citatet markerer, at medarbejderne til tider opfatter en ledelsesmæssig distance i forhold til den vurderingssag, der skal laves. Men samtidig åbnes der også op for et argument om, at man som medarbejder bedre kan vurdere den enkelte borger.

Opsamling

Hvor man fra borgerservicecenterledelsen beskæftigede sig med digitaliseringen som både intern, kommunal og politisk problemstilling, lagde medarbejderne vægten et andet sted. I stedet for at beskæftige sig med digitaliseringen på et overordnet plan, fik digitaliseringen først og fremmest betydning ud fra de konkrete forandringer man oplevede i vejledningen af borgeren. Skiftet fra specialist til generalist, den mindskede brug af faglighed og det at skulle vende sig af med servicegenet, var alle forandringer, der gav anledning til refleksion, samtidig med at det også var overvejelser, der viser at medarbejderne stadig er ved at finde sig til rette i den nye praksis.

I forhold til sensedemandingen var det tydeligt, at forståelsen af hvad forandringen ville komme til at betyde for fremtiden i høj grad afhang af ledelsen. Afsnittet viste således at mange af de overvejelser medarbejderne gjorde sig omkring forandringen var knyttet op på en forventning om, at lederen ville sørge for at sikre dem også fremadrettet.

Som det sidste viste sensegivingen, at man hos flere medarbejder på det personlige plan kunne forsvare at man stadig ikke fulgte ledernes anbefalinger til punkt og prikke, men i princippet havde friheden til selv at vælge.

7.Diskussion

I dette afsnit vender jeg mig mod opgavens anden problemstilling : På hvilke måde(r) påvirker digitaliseringen borgerservicecenterledelsens vilkår for at lede?

Vilkåret for digital ledelse

Inden jeg begynder på diskussionen er det værd at sige et par ord om, hvad der forstås ved vilkår. I diskussionen der følger, vil jeg på den måde tage ledelsesvilkåret for mellemlederen i op ved hjælp af Nonaka´s (1988) begreber om om mid-top-down management som også blev introduceret i teori afsnittet. Mellemlederen er på den måde spændt ud imellem topledelsen på den ene side og medarbejderen på den anden, og har opgaven at omsætte topledelsens vision til konkrete kontekstualiserede begreber

I den sammenhæng er det værd at introducere Corvellec & Risberg (2007) og deres begreb *mise-en-sens* både i forlængelse og i en kritik af sensegiving begrebet. Deres kritik er rettet imod, at *”(t)he term ”sensegiving” itself assumes that sense can pre-exist the communicative act and the corresponding active presence of an audience”*(Covellec & Risberg 2007 s. 321). Sensegiving forsimples på den måde forståelsen af hvad mening er, og hvad det vil sige at give mening videre fra en gruppe til en anden. I stedet for at lægge vægt på, at man fra topledelsens side aktivt forsøger at viderebringe en entydig form for mening, peges med begrebet *mise-ens-sens* på, at meningsskabelse først og fremmest bør ses i relation til den kontekst, hvori budskabet placeres. Fokus flyttes på den måde væk fra selve budskabet, for i stedet at fokusere på den kontekst det forstås i. Mening er på den måde ikke en en-til-en overførsel, men gives og åbnes op ved at budskabet situeres i en kontekst, der muliggør at meningsskabelse sker i relation til frames, således at forandringen føres ud livet efter hensigten.

Det første spørgsmål der bliver relevant er således: hvordan forholder man sig til den information der kommer fra topledelsen, og hvordan forsøger man fra mellemlederens side, at omsætte/formidle denne forståelse videre til medarbejderne. I først omgang kigges nærmere på forståelsen og relationen til topledelsen.

Digital ledelse – muligheden for styring

På mellemliderniveauet i organisationen ses det, at der arbejdes meget med usikkerheden omkring, hvad forandringen vil få af betydning i forhold til arbejdsskellet imellem borgerservicecentre og andre kommunale instanser. Usikkerheden tager udgangspunkt i etableringen af Udbetaling Danmark centrene, men ses også efterfølgende i forbindelse med dels den fremtidige strategi for kommunal borgerservice, forfattet af KL (om i stigende grad at sprede borgerserviceopgaven ud over hele kommunen frem for alene i borgerservicecentre), dels etableringen af Udbetaling Danmark centrene samt i kommunalbestyrelsens beslutning om at flytte borgerservice organisatorisk fra økonomiafdelingen til kulturafdelingen

For borgerservicechefen og hendes mulighed for at lede afdelingen igennem forandringerne som digitaliseringen bringer med sig, kommer det til udtryk ved, at hun skal indgå i nogen forhandlinger eller magtspil omkring arbejdsopgaver og nye skel i opgavevaretagelsen, som hun kun har sparsom viden om. Da borgerservicechefen beskriver sin mulighed for at skabe mening ud af digitaliseringen og muligheden for aktivt at agere, peger hun på sin manglende indgang til kommunaldirektionen. Hvilken mening får digitaliseringen? Og hvilken betydning forventes det at få for fremtiden i resten af organisationen for på den måde også at kunne vurdere hendes egen mulighed for at agere på forkant af digitaliseringen.

Som sensedemandingen hos borgerservicecenterchefen viser, giver informationssøgningen igennem de formelle veje ikke tilstrækkeligt information til at kunne få at vide, hvad der sker. I stedet peger borgerservicechefen på det fælles netværk for borgerservicecenterchefer, den personlige kontakt til økonomidirektøren samt håbet om at få bedre forståelse for beslutningsprocesserne omkring digitaliseringen igennem ansættelsen af den tidligere konsulentansvarlige for det koordinerende digitaliserings-team. Igennem sensedemanding og sensegiving ses det derfor, at personlige såvel som organisatoriske og uformelle kanaler indenfor organisationen får central betydning for at få den relevante information, og for at kunne indgå i de fællesskaber der virker i stand til at påvirke processen.

Med udgangspunkt i analysen ses det således, at det strategiske fokus på at ændre og tænke arbejdsopgaver sammen på forskellige niveauer, skaber en usikkerhed for mellemlideren omkring det fremtidige arbejdsskel på tværs af organisationen. I og med at arbejdsopgaven forandres i kraft af de digitale selvbetjeningskanaler, og spørgsmålet om ansvarsfordelingen imellem afdelinger åbnes op får strategiudviklingen, får de uformelle kommunale netværk en central position i forhold til at være i stand til at styre i det rum digitaliseringen åbner op.

Digital ledelse - ledelsesfokus

Sensegivingen fra borgerservicecenterledelsen til frontpersonalet var fokuseret på, at skabe en ny forståelse af arbejdsopgaven og frontpersonalets rolle i relationen til borgerne. I frontpersonalets sensemaking er det tydeligt, at de er i en proces, hvor de forsøger at tilpasse sig forandringen. De nævner mange af de samme cues til at beskrive den overgang de er i gang med - overgangen til at være mere generalist, kampen med servicegenet og den nye tilgang til borgeren. Men som lederne selv nævner, er der muligvis en proces i gang, men det er samtidig også den største problematik i forhold til implementeringen medarbejderne.

Faglig selvforståelse - fra specialist til generalist

Sensegivingen fra mellemleder til borger drejer sig først og fremmest om kompetenceudvikling. Det ses når en af lederne refererer til, at det nye man skal kunne "det er jo ikke er noget man kan læse sig til i bøger"(interview 7, s 107). Det er noget, der rækker udover det som medarbejderne referer til som fagligheden, og i stedet peger tilbage på medarbejderne selv og deres evne til at kunne etablere den nye kontekst for vejledningssituation med borgerne.

I frontpersonalets egen refleksion over fagligheden tilsidesættes den sociale dimension. Fagligheden har for dem stadig en central rolle i forhold til selvforståelsen og forståelsen af arbejdet. Eller som en af medarbejderne udtrykker det:

"Jeg mener stadig at vi skal sidde inde med den samme viden. At vi ikke bare står som kustoder, og står og hjælper dem med at lave selvbetjening" (Interview 3, s. 37)

Den sociale kompetence lederne efterspørger er ikke noget der betragtes som en kompetence hos medarbejderne. Hvor lederne nok snakker aflæring, snakker de også omskoling og kompetenceudvikling som vejen videre. Her opfatter medarbejderne det i dagligdagen som et fagligt tab i kraft af, at de i deres selvforståelse ikke ser det som en omskoling, men en dequalificering. En klar problematik i omskolingen bliver derfor, at medarbejderne ud fra deres egen selvforståelse som ansat i borgerservicecentret ikke betragter det at kunne vejlede som en værdifuld kompetence på niveau med det at have den bagvedliggende viden.

Tillidsrepræsentantens historie om de medarbejdere der skulle forlade borgerservicecentret i forbindelse med virksomhedsoverdragelsen til Udbetaling Danmark beskriver samme fokus, hvor kompetencer ikke tænkes udover faglighed.

Service-genet, opdragelse og meningen med arbejdet

Udover relationen til borgeren og servicegenet er det interessant at bide mærke i, at medarbejderne bruger opdragelse til overordnet set at karakterisere det de kæmper imod i forhold til de forandringer digitaliseringen har bragt med sig. Opdragelsen bruges som udtryk for, at servicegenet er skabt af en medarbejderkultur, hvor der internt i afdelingen nok har været en enighed om, hvordan man skulle gøre, men at der ikke har været formelle retningslinjer for hvordan man gør. Vigtigheden har ligget i den korrekte betjening, og som udtrykket servicegenet også dækker over, den hjælpsomme og omsorgsfulde betjening. Med digitaliseringen kommer der øget fokus på selve denne praksis, og udgangspunktet for noget der tidligere var socialt bestemt ændres.

Flere medarbejdere vender tilbage til omsorgen for borgeren, og den manglende mulighed for at måtte hjælpe, og beskriver det som en til tider upersonlig praksis, hvor enkelte borger lades i stikken. Modsat forgående afsnit, hvor der var snak om den faglighed selvforståelse, rører dette i stedet ved en personlige interesse.

Grossen (2012) har peget på, at en måde at imødekomme teknologiens indflydelse på arbejdet (f.eks. ved en flytning) på er, at det der opfattes som arbejdets kerne, er ved at inddrage medarbejderne selv i tilrettelæggelsen af teknologiens rolle i arbejdet.

Her har man fra ledelsens side forsøgt at inddrage medarbejdere på nogen af de sagsområder man har i kommunen, for at skabe ejerskab over processen²⁴. Det noget der til en vis grad har virket, men som for lederen

På den måde berører digitaliseringen ikke alene ved den digitale praksis, hvor sagsbehandling centraliseres og myndigheden til at tage beslutningen rykkes fra frontlinje centralt, hvilket flere af medarbejderne har opfattet som noget af det værdifulde i arbejdet.

24 Interview 5, s. 68 + Interview

8. Alternative perspektiver og generaliserbarhed

Udgangspunktet for dette speciale har været at undersøge en organisatorisk forandring i kontekst af digitalisering med udgangspunkt i Weicks teori om sensemaking. De tre alternative, teoretiske perspektiver som præsenteres her peger dels på begrænsninger ved et sensemaking perspektiv, og de åbner derved op for andre måder at se og forstå digitaliseringen som ledelsesproblematik. Samtidig diskuteres også kort fravalg og tilvalg af sensemakingteorien.

Herefter vendes casens empiriske begrænsninger og opsummeres med en vurdering af generaliserbarhed i en større kontekst. Til slut samler jeg op og konkluderer på hele specialet

Alternative perspektiver

Et institutionelt perspektiv

Teoretikere indenfor institutionel teori har peget på, at der i Weick's teori om sensemaking og enactment mangler:

"an understanding of the organization as a communicational construction or an awareness of the institutionalizing of human society that accompanies organization with its many internal contradictions and tensions." (Taylor & Van Every, 2000 s. 275)

Her er det først og fremmest værd at være bevidst om, at teorierne foregår på to forskellige niveauer- sensemaking på det intraorganisatoriske og intersubjektive, institutionel teori på det interorganisatorisk og intrasubjektive (Jennings & Greenwood, 2003). Med andre ord er det et spørgsmål om henholdsvis et mikro og makro perspektiv på, hvad der betinger, at mennesker handler som de gør i organisationer - en klassisk diskussion indenfor sociologien (Alvesson & Skoldberg 2010). I 1995 fastholdt Weick således at "sensemaking is the feedstock for institutionalism" (Weick 1995, s. 36) og understregede dermed sin tro på agens som den primære. Weick har dog i sit senere forfatterskab selv åbnet op for en tættere sammenhæng imellem sensemaking og institutionel teori (Weick 2005, s. 417). Ligeledes har andre kigget på mulige overlap imellem de to teorier (Jennings & Greenwood 2003; Weber & Glynn 2006).

Institutionel teori kunne i specialet være brugt til at kontekstualisere den organisatoriske sensemaking i en bredere samfundsmæssig kontekst med vægt på de institutionelle rammer for den specifikke sensemaking. Jeg vurderede dog, at ved at fokusere på forandringen i et institutionelt perspektiv ville opgavens fokus flyttes væk fra situeringen af ledelsesforholdet

imellem borgerservicecenterledelsen og medarbejderne.

Et teknologi perspektiv.

Et andet perspektiv kunne være at se på den konkrete betydning teknologien har og får i arbejdet med og betjeningen af borgere? Eksempelvis - hvad gør medarbejderne helt lavpraktisk for at få teknologien til at virke i dagligdagen? Et ofte brugt begreb indenfor implementeringen af ny teknologi er begrebet *usynligt arbejde* (Grosen 2012). Begrebet refererer til det arbejde der følger med implementeringen af ny teknologi, men som ikke anerkendes som en formel del af arbejdsrutinen i den efterfølgende brug af teknologien (Ballegaard et al. 2012, s. 50). Usynligt arbejde markerer på den måde både et organisatorisk, men også et individuelt problem, i kraft af at der ofte ikke afsættes nok ressourcer til at varetage opgaven.

Ydermere kunne et fokus på digitaliseringens it-løsninger og medarbejdernes omgang med disse nuancere teknologiens påvirkning af frontpersonalets arbejde og derved forholdet imellem den forandring lederen forventes at skabe og den digitalisering i kraft af det som medarbejderne arbejder med og orienterer sig efter i deres hverdag.²⁵ Perspektivet blev fravalgt, da det ville flytte fokus fra selve mellemlederens rolle spændt ud imellem den strategiske styring af medarbejdere, og over imod samspillet imellem en bestemt form for teknologi og medarbejdere.

Et studie over tid

I lyset af Weick's sensemaking proces har jeg arbejdet med en aktiv tids- og kontekstforståelse og derved fokuseret på den måde hvormed forståelse er retrospektivt funderet, men samtidig også peger på, hvordan forståelse bærer forventninger til fremtiden i sig. I den henseende kunne det have været interessant at undersøge, hvorledes meningsskabelsen i relation til digitaliseringen ændrer sig undervejs i takt med at digitaliseringen tænkes, implementeres og forankres i afdelingen over en længere periode.

At gøre forståelsen af tid og kontekst levende over en længere periode er ofte at foretrække i studier af forandringer, men som det påpeges af Pettigrew et al (2001), er begrænsningen af et længerevarende studie oftest af praktisk karakter, hvor både forsker og virksomhed(er) committer sig over en længere periode. I lyset af dette speciales tidsmæssige begrænsning kan

²⁵ Weick adresserer selv forholdet imellem teknologi og sensemakingen anden sted (Weick 2003), erkender at det muligvis er en problematik, men vurderer i samme ombæring, at sensemaking og et aktør-netværk-teori perspektiv ikke behøver at være gensidigt udelukkende. Et eksempel hvor sensemaking og teknologistudier er således Orlikowski'sk studie. For en fyldestgørende diskussion af teknologistudier og deres input og begrænsninger i relation til et socialkonstruktivistisk organisationsstudie henvises til Buch (2007) og Orlikowski (2009).

man således spørge, hvorvidt en periode på 4 måneder uden større forandringer eller begivenheder i afdelingen ville have ændret mærkbart på forståelsen af digitaliseringen som forandringsinitiativ, og jeg nåede frem til, at det ikke ville være interessant i forhold til specialets format.²⁶

Generaliserbarhed

I diskussionen af digital ledelse på mellemliderniveau har jeg løftet studiets pointer ud af den specifikke kontekst og diskuteret dem på et mere generelt plan. I følgende afsnit vil jeg reflektere over studiets begrænsninger og forholde mig til dets generaliserbarhed med udgangspunkt i den specifikke case.

En slags digital forandring

Hvad kender tegner den undersøgte forandring? Et IT-drevet forandringsperspektiv. Implementeringen af digitale selvbetjeningsløsninger er således blot et blandt mange, der vil forventes at skulle rummes under et digitalt ledelsesbegreb. Blandt disse har digitale selvbetjeningsløsninger stået centralt, hvilket også kommer til udtryk i forretningsmodeller indenfor bankverdenen (net-bank), rejsebranchen og telebranchen for blot at nævne nogle. Samtidig er det som vist en forandring, der berører flere lag af organisationen, fra topledelsen, over mellemlidderen og videre til frontpersonalet. Der er således snak om en digital forandring, der rummer mange aspekter af, hvad ledelse af digitale initiativer betyder på mellemliderniveau.

En type medarbejdere - en type faglighed.

Ydermere har der i Borgerservicecenter Horsens også været en medarbejdergruppe bestående af erfarne HK'ere med længere ansættelse indenfor borgerservicecenteret ligesom også ledelsen var erfaren. På den måde rejser det spørgsmålet, om man i lignende tilfælde ville finde samme problemer i andre borgerservices med flere yngre HK medarbejdere, der må forventes at skulle forholde sig både til forandringen længere end 5-10 år frem, og uden samme erfaring indenfor det kommunale arbejde.

Under valg af respondenter og interviews blev det samtidig også klart, at endnu en faktor spillede ind. Afdelingen var et eksempel på en meget erfaren afdeling bestående af hovedsagligt

²⁶ Andre undersøgelser med udgangspunkt i Weick's sensemaking (Skovmøller, 2012; Orlikowski 1995), har således lavet to nedslag med 2 år imellem, mens Bartunek (1999) har kigget på sensemakingen ved hjælp af dagbogsnotater og andre interne såvel som officielle dokumenter.

HK-uddannet personale (blandt frontpersonalet) med mange års ansættelse indenfor kommunen. Alle interviewede var således 50 år eller derover, og af dem jeg interviewede havde respondenterne med kortest ansættelse i afdelingen været der 7 år. I mødet med empirien gjorde endnu en faktor sig således gældende i specialet. En sådan drejning i en case bør ikke ses som en svaghed (Eisenhardt, 1993; Flyvbjerg 2005; Yin 2009), men karakteriserer noget der ofte sker i et casestudie, hvor nye perspektiver åbner sig op, og har central betydning for organiseringen af afdelingen.

Med ovenstående forbehold taget i betragtning vil jeg mene, at studiet kan give en indsigt i det der ligger i at skulle implementere og lede en digital forandring på mellemliderniveau.

9. Konklusion

Formålet med dette speciale har været at komme til en forståelse af de sensemaking processer, der er foregået i Borgerservice Horsens under digitalisering. Med problemformulering har jeg sigtet på at finde ud af hvordan medarbejdere og mellemledere, hver for sig har skabt mening ud af digitaliseringen. Ydermere ønskede jeg med studiet at belyse de vilkår man på mellemleder niveau i en kommune arbejder under, når digitaliseringen er den overordnede strategiske agenda.

Med udgangspunkt i Weick's teori om sensemaking og Vlaar et. al's udbygning af denne blev fokus lagt dels på de enkelte gruppers sensemaking, samtidig med at fokuspunkterne sensedemanding og sensegiving gav et indblik i, hvordan ledere og mellemledere navigerer organisatorisk.

Analysen viste stor forskel i sensemakingen hos henholdsvis borgerservicecenterledelse og frontpersonale. For mellemlederne blev digitalisering som overordnet forandringsagenda accepteret, som en naturlig del af den udvikling, der skete indenfor forventede rammer. Der hvor sensemakingen og efterfølgende sensedemandingen blev intensiveret for lederne var igennem vedtagelsen af Udbetaling Danmark centrene, der markerer en klar organisatorisk overskridelse.

Medarbejderne koncentrerede sig modsat omkring de konkrete processer, skift i digitale arbejdsgange, og tog udgangspunkt i problemerne det forårsagede i forhold til egen selvforståelse og arbejdet.

Dermed ses det, at resultatet af analysen giver indblik i at digitaliseringen ikke kan forstås entydigt, men i stedet tager mange forskellige betydninger afhængigt af de forskellige menneskers indgang til den.

Diskussionen og sammenholdningen af sensemakingen hos medarbejdere og ledere tog i første omgang fat i den intensiverede sensedemanding for mellemlederne. Og vidste at den manglende information omkring de øgede organisatoriske skel, førte til en øget vigtighed af uformelle netværk. Både i kraft af at få information, men også i forhold til at give den.

I henholdsvis ledernes sensegiving og medarbejdernes sensemaking af det nye i opgaven, blev det værd at være opmærksom på, at teknologien flytter ikke på selve opgaven, der stadig er at hjælpe borgeren, men det flytter på det vigtige i arbejdet for den enkelte medarbejder. Således oplevede flere af medarbejderne dels et fagligt tab, men også et personligt tab i kraft af, at de ikke længere havde mulighed for, at drage omsorg for borgerne. Deres forestilling om egen rolle som ansat i borgerservicecenter Horsens og er til forhandling.

Bibliografi

Bibliografi:

Alvesson, Mats, and Kaj Sköldberg. 2009. *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. SAGE.

Andersen, K. N. (2012) Den kommunale ødegård, Institut for Staskundskab, Aalborg Universitet

Andersen, K. N. , Medaglia R., and Henriksen, H. Z. (2011). "Frequency and Costs of Communication with Citizens in Local Government". EGOVIS 2011, LNCS 6866, s. 15–25, 2011. © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

Ashford, S. J., Blatt, R., and Van de Walle, D. 2003. "Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback Seeking Behavior in Organizations," *Journal of Management* (29:6), s. 773-799.

Ballegaard, S. A., Thorsen, M. K., Bro, L. L. & Wentzer, H. S. (2012). "Hjemmeteknologi til patienter med KOL – patient, professionelle og organisatoriske perspektiver". Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning.

Bartunek, J. M., Krim, R. M, Necochea, R. and Humpries, M. (1999). Sensemaking, Sensegiving and Leadership in strategic organizational development". *Advances in Qualitative Organizational Research*, Volume 2. pages 37-7.

Bean, C. J., & Hamilton, F. E. (2006). Leader framing and follower sensemaking: Response to downsizing in the pbrave new workplace. *Human Relations*, 59(3), 321–349.

Berger, Peter L., and Thomas Luckmann. 1966. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Open Road Media.

Bevort 2010, (teori s.2)

Buch, A. (2007). Hvad kan teknologistudier sige arbejdslivsstudier? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9(3), 72-87.

Burrell, Gibson, and Gareth Morgan. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Elements of the Sociology of Corporate Life. Reprinted in 2005 Ashgate publishing limited.

Carter, M., V. Grover, and J. B. Thatcher (2011). The emerging CIO role of business technology strategist. *MIS Quarterly Executive* 10 (1), 20–29.

Chia, R. 2000. Discourse analysis as organizational analysis. *Organization* 7(3) 513–518.

Czarniawska, B. (2005). Karl Weick : Concepts, style and reflection. The Editorial Board of the *Sociological Review* 2005. Published by Blackwell Publishing LTd

Det Digitale Råd (2012). Digital Ledelse -Debatoplæg om behovet for et paradigmeskift i den offentlige ledelseskultur. Det Digitale Råd – 5. Rapport.

Digitaliseringsstyrelsen (2012). Effektiv digitalisering. Digitaliseringsstyrelsens strategi 2012-2015.

<http://www.digst.dk/~media/Files/Om%20Digitaliseringsstyrelsen/DIGST%20s>

trategi_endelig.ashx - hentet den 13.8.2014

Digitalt Taskforce (2005) Ledelse af digitalisering i den offentligt sektor – erfaringer og gode eksempler fra kommuner, amter og statslige forvaltnigner. Rapporten er udarbejdet for Den Digitale Taskforce af rådgivningsfirmaet Managers' Hotline

DISIMIT (2012). Det kommunale digitaliseringslandskab 2012 status og udfordringer – resultater fra kvantitativ undersøgelse blandt kommunale it-chefer i Danmark”.

http://www.disimit.dk/fileadmin/user_upload/temp/Detkommunaledigitaliseringslandskab2012_public.pdf hentet den 13.08.2014

Dansk IT. 2012. IT Governance-anbefalinger 2012. Fagrådet for IT Governance og Management.

http://www.dit.dk/zoner/~media/Files/Publikationer/Gratis_publikationer/IT_Governance-anbefalinger_2012.ashx – hentet den 13.8.2014

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2005). New public Management Is Dead – Long live Digital-Era governance. Published by Oxford University Press.

Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4 (Oct., 1989), pp. 532-550

Fagrådet for IT Governance og Management (2012) under DIT (Dansk IT). **IT Governance-anbefalinger 2012**

Finansministeret (2011). ”DEN DIGITALE VEJ TIL FREMTIDENS VELFÆRD - Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2011-2015”. Hentet den 10.06.2014

Fiss, P. C, and Zajac, E. J. 2006. "The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling," Academy of Management Journal (49:6), pp. 1173-1193.

Flyvbjerg, B. 2010. “Fem Misforståelser Om Casestudiet (Five Misunderstandings about Case-Study Research).” *Kvalitative Metoder, København: Hans Reitzels Forlag*: 463-487.

Gartner IT. 2014 : **<http://www.gartner.com/it-glossary/it-governance/>** - hentet 13.05.2014

Gioia, Dennis A og Chittipeddi, K. (1991): “Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation” i Strategic Management Journal, Vol. 12, 433-448

Greve, C. & Ejersbo, N. (2013) ”Udviklingen i styringen af den offentlige sektor - Baggrundspapir til Produktivitetskommissionen” -

<http://produktivitetskommissionen.dk/media/142136/Baggrundsnotat%20af%20Greve%20og%20Ejersbo.pdf> – hentet den 13.08.2013

Grossen 2012. Teknologii og Arbejdsliv – Hvad gør ny teknologi ved FTF’ernes arbejde? Udgivet af FTF :

<http://www.dsr.dk/Documents/Fag/Pjecer/FTFdokumentation3ny2.pdf> – hentet den 13.8.2013

Guba, Egon G. Ed. (1990) “The Alternative Paradigm Dialog.” In Egon G. Guba, The Paradigm Dialog. Sage Publications.

Hansen, A. M., Jensen, P. K. & Mathiasen, L. 2012 . *Adaptive Leadership in Digital*

Transformation: The Role of the Facilitator. I IT Management in Local Government: The DISIMITProject.

HK .2014. <http://www.hk.dk/Aktuelt/Nyheder/2014/02/17/Borgerserviceansatte-raaber-politikere-op> Hentet 13-8.2014

Holt, H., Hvid, H. S., Grosen, S. L., & Lund, H. L. (2009). IT, køn og psykisk arbejdsmiljø i administrativt arbejde. SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd : <http://www.sfi.dk/Admin/Public/Download.aspx?File=%2fFiles%2fFiler%2fSFI%2fPdf%2fRapporter%2f2009%2f0911-It@0332koen.pdf> - hentet den 11.06.2014

Jennings, P.D. & Greenwood, R. (2003): Constructing the Iron Cage: Institutional Theory and Enactment, in Clegg & Westwood (eds): Debating Organizations PointCounterpoint in Organization Studies.

Jordansen, B. & Madsen, J. A. (2010) "Introduktion til videnskabsteori", In: Darmer, P.; Jordansen, B.; Astrup Madsen, J.; Thomsen, J. (Eds.), *Paradigmer i Praksis, Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*, 2010, Handelshøjskolens Forlag

Jæger, Birgit & Löfgren, Karl (2010) *The history of the future: Changes in Danish e-government strategies 1994-2010* i Information Polity 15 253-269

KL – Kommunernes Landsforening (2011a). "Effektiv & innovativ: digitalisering af den kommunale sektor 2011-2015": Udgivet af KL: http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_49843/cf_202/Handlingsplan_for_kommunernes_digale_strategi_20.PDF - hentet den 10.06.2014

KL – Kommunernes Landsforening (2011b). "Fælleskommunal Borgerbetjeningsstrategi- Fra central borgerservice til helhedsbetjening" Udgivet af KL: http://www.kl.dk/ImageVault/Images/id_48646/ImageVaultHandler.aspx - hentet den 10.06.2014

KL – Kommunernes Landsforening. (2012) "Digital modenhed i kommunerne – en analyse i 22 danske kommuner". Udgivet af KL og Devoteam A/S. Hjemmeside: http://www.kl.dk/ImageVault/Images/id_55065/scope_0/ImageVaultHandler.aspx – hentet den 14.05.2014

Margetts, H. & Dunleavy, P. 2013. The Second Wave of digital-era-governance: a quasi-paradigme for government on the Web. <http://dx.doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>

Madsen, J. A. & Darmer, P. (2010) "Det Kvalitative Interview", In: Darmer, P.; Jordansen, B.; Astrup Madsen, J.; Thomsen, J. (Eds.), *Paradigmer i Praksis, Anvendelse af metoder til studier 83 af organiserings- og ledelsesprocesser*, 2010, Handelshøjskolens Forlag

Mintzberg H. 1980. Structure in 5's: a synthesis of the Research on Organizationa Desgin. Management Science, Vol. 26, No 3 (Mar., 1980), 322-341.

Nonaka, I. (1988) "Toward middle-up-down management: accelerating information creation"; Sloan Management Review, Spring 1988

Orlikowski, W. J. (2010). The sociomateriality of organisational life: Considering technology in management research. Cambridge Journal of Economics, 34(1), 125-141.

Orlikowski, W. J. "Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change

Perspective.” Information Systems Research 7, no. 1 (1996): 63–92.

Orlikowski, W. J. & Gash, D. C. (1994) ”Technological Frames: Making sense of information technology in organizations”, ACM Transactions on Information Systems, vol. 12, no. 2, p. 174-207

Oxford English Dictionary (2010) – oed.com

Palmer, Ian, Richard Dunford og Gib Akin (2009): Managing Organizational Change – A Multiple Perspectives Approach. 2nd Edition. McGraw-Hill/Irwin, New York

Pedersen, Dorthe (2008): ’Strukturreformens styringspolitik – en overskridende dynamik’, pp. 23-50 i Dorthe Pedersen, Carsten Greve & Holger Højlund (red.): ’*Genopfindelsen af den offentlige sektor. Ledelsesudfordringer i reformernes tegn*’, L&R Business.

Pettigrew, A. M. Woodman, R. W. and Cameron K. S. 2001. Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 4 (Aug., 2001), pp. 697-713

Pedersen, K. & Nielsen J. A. ”Managing Uncertainty and Conflict in IT Project Portfolio Management”. I IT Management in Local Government: The DISIMIT Project.

Persson, J. S. & Nielsen P. A. (2012) ”A Business Case Method for IT Investments in Danish Municipalities, i Rose, J. , Persson, J. S. , Kræmmergaard & Nielsen, P. N. (2012). IT Management in Local Government: The DISIMIT Project. Publizon. A/S:

Peterson, R. R (2004). Integration Strategies and Tactics for Information Technology Governance. In ”Strategies for information technology governance”. Idea Group Publishing.

Rambøll²⁷ (2011a). ”IT i praksis- BRUG IDEER OG EGENSKABER FRA SPIL SOM REDSKAB TIL AT ØGE RÆKKEVIDDEN AF DIGITALISERING” - Hentet den 10.06.2014

Rambøll (2011b) ”IT i praksis - OFFENTLIGE IT-LEDERE SKAL MESTRE SPILLET OM MAGTEN”. Hentet den 10.06.2014

Rambøll (2012). ”IT i praksis-FLYT FOKUS FRA TEKNOLOGI TIL VELFÆRD”. Hentet den 10.06.2014

Rambøll (2013a). ”IT i praksis- ETABLÉR DIGITALT STRATEGISK LEDERSKAB KOMBINERET MED EN EKSPLICIT KOBLING TIL VÆRDISKABELSE” Hentet den 10.06.2014

Rambøll (2013b). ”IT i praksis - OPBYG KAPACITET TIL AT ARBEJDE MED VELFÆRDS-TEKNOLOGI OG HØST DE STORE POTENTIALER”. Hentet den 10.06.2014

Rambøll (2014). ”Opsummering - Erfaringer med betjening af borgere efter overgangen til obligatorisk digital selvbetjening”. Udarbejdet for Digitaliseringsstyrelsen. Findes: http://www.digst.dk/~media/Files/Nyheder/Opsummeringspapir_erfaringer%20ofra%20borgerservice.pdf - Hentet den 10.06.2014

Ramirez Jr., A., Walther, J. B., Burgoon, J. K, and Sunnafrank, M. 2002. "Information-Seeking Strategies, Uncertainty, and Computer-Mediated Communication: Toward a Conceptual

²⁷ Alle Rambøll publikationer fra IT i praksis er hentet på hjemmesiden:

<http://www.ramboll.dk/medier/publikationer/boger/it-i-praksis/strategiske-udfordringer> den 11.06.2014

Model," Human Communication Research (28:2), pp. 213-228.

Rasborg, K. (2012) "Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi"; I: Fuglsang, L. & Olsen, P. B. (eds.) "Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne, På tværs af fagkulturer og paradigmer", Roskilde Universitetsforlag, 2012

Risberg, Anette og Hervé Corvellec (2007): "Sensegiving as mise-en-sens – The case of wind power development" i Scandinavian Journal of Management. Nummer 23, 2007.

Rouleau, Linda (2005): "Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Everyday" i Journal of Management Studies, 42:7 November 2005

Rose, J. , Persson, J. S. , Kræmmergaard & Nielsen, P. N. (2012). "IT Management in Local Government: The DISIMIT Project". Publizon. A/S:
[http://vbn.aau.dk/da/publications/it-management-in-local-government\(c4f50e23-6b7e-46f8-b991-475f253fda8e\).html](http://vbn.aau.dk/da/publications/it-management-in-local-government(c4f50e23-6b7e-46f8-b991-475f253fda8e).html) – Hentet den 14.05.2014

Sambamurthy, V., & Zmud, R. W. (1999). Arrangements for information technology governance: A theory of multiple contingencies. MIS Quarterly, 23(2), 261-290.

Siau K. & Long, Y. (2005) "Synthesizing e-government stage models – a meta-synthesis based on meta-ethnography approach", Industrial Management & Data Systems, Vol. 105 Iss: 4, pp.443 - 458

Skaarup, Søren (2011a): "Den kompetente borger. Hvorfor kommer borgerne i Borgerservice?".
http://www.ballerup.dk/sites/default/files/m/31410/Den_Kompetente_borger.pdf – Hentet den 11.06.2014

Skaarup, Søren (2011b): "Project description for Ph.D.-project: Remediation of authority by Søren Skaarup" -
http://www.soc.aau.dk/fileadmin/user_upload/kbm/VoF/Kurser/2011/kvantitative-metoder/papers/Soren-Skaarup-Remediation-of-authority.pdf
Hentet den den 11.06.2014

Thygesen, N., Raffnsøe, S. & Vallentin, S. 2008. Børsens forlag.

Vlaar, P. W. L., van Fenema, P. C. & Tiwari, V. (2008) "Cocreating Understanding and value in distributed work: how members of onsite and offshore vendor teams give, make, demand and break sense"; MIS Quarterly Vol. 32, no. 2, pp 227-255, June 2008

Weick, K.E. (1993): The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. Administrative Science Quarterly 38.

Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in Organizations. 1. udgave. Sage Publications.

Weick, K.E. (2003): Enacting an Environment: The Infrastructure of Organizing, in Clegg & Westwood (eds): "Debating Organizations PointCounterpoint in Organization Studies.

Weick, K.E. & Quinn, R. (1999): Organizational change and development, in Annual Review of Psychology 50.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005): Organizing and the Process of Sensemaking. Organization Science, vol. 16, no. 4.

Weil, P. & Aral, S (2005). IT Savvy Pays Off: How Top Performers Match IT Portfolios and Organizational Practices. CISR WP No. 353 and Sloan WP No. 4560. Massachusetts Institute of Technology.

Wenneberg, S. B. (2003) "Jeg forsker, ergo praktiserer jeg- om min socialkonstruktivistiske sejlads ud i videnskaben". CBS openarchive.

<http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6419/wp2-2002.pdf?sequence=1>. Hentet den 30/3 -2014.

Winkler T. & Brown, C. V. (2014). Organizing and configuring the IT function, in Information Systems and Information Technology (Computing Handbook Set, Third Edition). Taylor & Francis. Hentet den 13.05.2014: **<http://warhol.wiwi.hu-berlin.de/aigaion2/index.php/publications/show/320>**

Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.