ILISIMATUSARFIK
Erhvervsøkonomi
Bachelorprojekt



DIGITALISERING I GRØNLANDSKE VIRKSOMHEDER

Implementering på tværs af byer og bygder

Rosalie Kâjangmat
Lærer: Anne Lise Kappel
6. semester
2026

Abstract

Digitalization is often treated as a technological solution. This project argues that, in a Greenlandic context, it is fundamentally an organizational challenge. Focusing on the implementation of the HR system Mindkey in Royal Greenland, the study examines how geographical distance and age differences influence employees' ability to engage in digital transformation.

The study applies a mixed methods design, combining survey data to identify patterns across locations and employee groups with qualitative interviews to explain how these patterns emerge in practice.

The findings show that geographical distance is not the decisive barrier in itself. Rather, challenges arise from a lack of alignment between training, support, and actual system use. Differences in digital confidence, often related to age and experience, are further amplified when implementation is not adapted to local and human conditions.

The project concludes that digitalization does not succeed through technology alone, but through people. An inclusive implementation therefore requires organizational focus on learning, proximity, and local anchoring rather than standardized approaches.

Forord

Dette bachelorprojekt markerer afslutningen på min uddannelse i erhvervsøkonomi ved Ilisimatusarfik. Projektet er udarbejdet i samarbejde med Royal Greenland og tager udgangspunkt i virksomhedens arbejde med implementering af HR-systemet Mindkey.

Valget af emne udspringer af en interesse for digitalisering i Grønland, hvor organisatoriske forhold, geografiske afstande og forskellige medarbejderforudsætninger skaber særlige vilkår for forandring. Som studentermedhjælper i HR har jeg haft mulighed for at arbejde tæt på de processer, som analyseres i projektet. Denne insiderposition har givet værdifuld indsigt og som analyseres i projektet. Denne insiderposition har givet værdifuld indsigt og adgang til empirisk materiale, men har samtidig krævet en bevidst refleksion over egen rolle som forsker.

Jeg vil gerne rette en stor tak til de medarbejdere i Royal Greenland, der har deltaget i interviews og bidraget med deres erfaringer og perspektiver. Deres åbenhed og engagement har været afgørende for projektets gennemførelse. Derudover vil jeg takke min vejleder for faglig sparring og konstruktiv feedback gennem hele processen.

Bachelorprojektet repræsenterer ikke blot en akademisk slutning, men også en personlig læringsproces, hvor forståelsen for samspillet mellem teknologi, organisation og mennesker er blevet væsentligt styrket.

Indholdsfortegnelse

Abstract **1**

Forord **2**

1. Introduktion **4**

2. Baggrund **7**

3. Teoretisk ramme **9**

3.1. Digitalisering som organisatorisk forandring *9*
3.2. Forandringsledelse, modstand og psykologisk tryghed *11*
3.3. organisatorisk læring og kompetenceudvikling *13*
3.4. Organisationsstruktur og geografisk distance *15*
3.5. Samlet teoretisk ramme *17*

4. Videnskabsteoretisk ramme **19**

4.1. Videnskabsteoretisk udgangspunkt *19*
4.2. Ontologisk position *21*
4.3. Epistemologisk position *22*
4.4. Mixed methods som forskningsstrategi *23*

5. Metode **25**

5.1. Case og undersøgelsesdesign *25*
5.1.1. Feltarbejde 26
5.2. Kvalitativ metode *27*
5.3. Kvantitativ metode *28*
5.4. Samspil mellem metoder *29*
5.5. Validitet og metodiske begrænsninger *30*

6. Analyse **32**

6.1. Digitalisering i praksis: Når systemet (ikke) er nødvendigt *33*
6.2. Geografisk distance som strukturel barriere *37*
6.3. Oplæring, kompetencer og digital tryghed *39*
6.4. Lokal praksis og central digital styring *43*
6.5. Delkonklusion *45*

7. Diskussion **46**

7.1. Undersøgelsens metodiske udgangspunkt og hvad betyder det for resultaterne *46*
7.2. Digitalisering i spændingsfeltet mellem praksis, struktur og mennesker *47*
7.3. Kan digitalisering "løses"? – implikationer, begrænsninger og perspektiv *50*

8. Konklusion **53**

Litteraturliste **55**

1. Introduktion

Hvordan implementerer man et digitalt system i en organisation, hvor medarbejdere arbejder under vidt forskellige forudsætninger – og hvor afstanden mellem dem ikke blot er geografisk, men også organisatorisk og social?

Digitalisering bliver ofte beskrevet som en nødvendig og logisk udvikling i moderne organisationer. Nye systemer indføres med forventninger om højere effektivitet, bedre datagrundlag og mere sammenhængende arbejdsgange. I den optik ses implementering primært som et teknisk spørgsmål: Når systemet er udviklet og gjort tilgængeligt, handler det især om at sikre, at medarbejderne kan og vil bruge det.

Denne antagelse udfordres imidlertid i praksis. Erfaringer for organisationer viser, at implementeringen af digitale systemer sjældent er lineær proces, hvor teknologi automatisk omsættes til forbedret praksis. Tværtimod opstår der ofte variationer i anvendelsen, hvor nogle medarbejdere integrerer systemet i deres daglige arbejde, mens andre anvender det sporadisk – eller helt undlader at bruge det.

Disse variationer peger på, at digitalisering ikke alene kan forstås som et teknologisk fænomen, men må analyseres som en organisatorisk proces. Når digitale systemer implementeres, påvirker de ikke kun arbejdets tekniske udførelse, men også eksisterende arbejdsgange, relationer og forståelser af, hvad der skaber værdi i organisationen. Implementeringen bliver dermed et spørgsmål om, hvordan teknologi, mennesker og organisatoriske strukturer mødes i praksis.

Denne problemstilling bliver særligt tydelig i Grønland. Her er organisationer ofte geografisk spredt mellem byer og bygder, hvor adgang til ressourcer, teknologi og oplæring varierer betydeligt. Samtidig er arbejdsstyrken kendetegnet ved forskelligartede erfaringer og forudsætninger, hvilket kan påvirke mødet med digitale løsninger.

I en sådan kontekst kan digitalisering ikke reduceres til en standardiseret implementeringsproces. De samme systemer introduceres i organisationer, hvor de praktiske, sociale og strukturelle vilkår er fundamentalt forskellige. Dette rejser et centralt spørgsmål: Hvis forudsætningerne for implementering varierer, hvordan påvirker det så anvendelsen af digitale systemer i praksis?

Dette spørgsmål danner udgangspunkt for nærværende bachelorprojekt.

En organisation, hvor disse udfordringer bliver særligt tydelige, er Royal Greenland (Royal Greenland, 2024). Som Grønlands største virksomhed opererer Royal Greenland i et spændingsfelt mellem lokal forankring og global forretning. Virksomheden forbinder lokale fiskere og produktionsenheder med internationale markeder, hvilket stiller høje krav til koordinering, overblik og datastyring på tværs af organisationen.

Samtidig er organisationen kendetegnet ved en betydelig geografisk spredning. Produktionsanlæg er placeret i både byer og bygder langs kysten, hvor arbejdsvilkår, adgang til teknologi og daglig praksis varierer markant. Dette betyder, at implementeringen af fælles systemer ikke sker i én ensartet organisatorisk kontekst, men i en række lokale virkeligheder med forskellige forudsætninger.

Som en del af virksomhedens digitale udvikling er HR-systemet Mindkey blevet implementeret med henblik på at samle og strukturere medarbejderdata samt skabe mere ensartede administrative processer. Systemet repræsenterer dermed en central del af organisationens digitaliseringsstrategi og har potentiale til at skabe øget transparens og sammenhæng på tværs af enheder.

Imidlertid viser både erfaringer fra praksis og eksisterende forskning, at værdien af digitale systemer i høj grad afhænger af deres anvendelse. Et system skaber først organisatorisk værdi, når det bliver en integreret del af medarbejderne daglige arbejde. Dette rejser et centralt analytisk spørgsmål: Hvordan påvirker det implementeringen af et digitalt system, at arbejdsgange, kompetencer og kontekstuelle vilkår varierer betydeligt i organisationen?

I Royal Greenland bliver dette spørgsmål særligt relevant. Medarbejdere arbejder under forskellige betingelser, både hvad angår funktion, erfaring og adgang til digitale ressourcer. For nogle medarbejdere er digitale systemer en naturlig del af arbejdet, mens de for andre udgør en ny og potentielt udfordrende opgave. Samtid kan geografisk distance påvirke mulighederne for oplæring, support og løbende opfølgning.

Dermed opstår en situation, hvor implementeringen af ét fælles system kan føre til forskellige praksisser på tværs af organisationen. Digitalisering fremstår ikke som en ensartet proces, men som en differentieret udvikling, hvor systemets betydning formes lokalt.

Dette peger på en central udfordring i digitalisering: Hvordan skabes der organisatorisk sammenhæng gennem digitale systemer i en kontekst, hvor forudsætningerne for anvendelse er forskellige?

På den baggrund er det centralt at undersøge, hvordan digitalisering i praksis udfolder sig i en organisation, hvor geografisk afstand og forskellige medarbejderforudsætninger spiller en væsentlig rolle. Projektet tager derfor udgangspunkt i følgende problemformulering:

Hvordan påvirker geografisk distance og aldersforskelle implementeringen af digitale løsninger i Royal Greenland, og hvordan kan organisation og ledelse arbejde inkluderende med digitalisering?

Formålet med projektet er at skabe en dybere forståelse af digitalisering som organisatorisk proces fremfor udelukkende som et teknologisk initiativ. Ved at analysere implementeringen af Mindkey søges det at belyse, hvordan strukturelle forhold, medarbejdernes forudsætninger og den lokale praksis spiller sammen og former anvendelsen af digitale systemer.

Projektet fokuserer særligt på to dimensioner: geografisk distance og aldersforskelle. Geografisk distance undersøges som et strukturelt vilkår, der påvirker adgang til oplæring, support og organisatorisk sammenhæng.
Aldersforskelle inddrages som en indikator for variation i erfaring og digital tryghed, hvilket kan have betydning for medarbejdernes møde med nye systemer.

Det er vigtigt at understrege, at projektet ikke har til formål at evaluere Mindkey som system, men at analysere implementeringen som organisatorisk fænomen. Fokus er dermed ikke på teknologiens funktionalitet, men på hvordan den anvendes, fortolkes og integreres i praksis.

Undersøgelsen er afgrænset til medarbejdere med direkte eller indirekte berøring med systemet, herunder HR-medarbejdere, ledere og key users. Dette valg er truffet med henblik på at analysere de dele af organisationen, hvor digitaliseringen er mest synlig i praksis, fremfor at skabe en bred repræsentation af hele organisationen.

Metodisk er projektet baseret på et mixed methods-design, hvor kvantitative og kvalitative data kombineres. Den kvantitative del anvendes til at identificere mønstre i implementeringen, mens den kvalitative del bidrager til at forklare og nuancere disse mønstre. Denne tilgang gør det muligt at analysere digitalisering både som et strukturelt fænomen og som en social praksis.

Afslutningsvis er opgaven struktureret således, at kapitel 2 repræsenterer baggrunden for problemstillingen, hvorefter kapitel 3 opstiller den teoretiske ramme. Kapitel 4 redegør for projektets videnskabsteoretiske position, og kapitel 5 beskriver den metodiske tilgang. Herefter følger analysen i kapitel 6, hvor empirien undersøges i relation til

problemformuleringen. Kapitel 7 indeholder en diskussion af resultaterne, mens kapitel 8 afslutter projektet med en samlet konklusion og perspektivering.

2. Baggrund

I løbet af de seneste årtier er digitalisering blevet en af de mest gennemgribende transformationer i moderne organisationer. Men hvad betyder det egentlig at implementere digitale systemer i en organisation, hvor medarbejdere er spredt over store geografiske afstande, og hvor forudsætningerne for at anvende teknologi ikke er ens?

På tværs af brancher og lande ændrer digitale systemer måden virksomheder organiserer arbejde, træffer beslutninger og håndterer information på. Processer, der tidligere var baseret på manuelle registreringer og lokale dokumenter, erstattes i stigende grad af digitale platforme, hvor data samles, struktureres og deles på tværs af organisationen. Digital teknologi er dermed ikke længere blot et teknisk redskab, men en central organisatorisk infrastruktur, der former både arbejdsgange, samarbejde og ledelse.

For mange virksomheder er digitalisering blevet en strategisk nødvendighed. Samtidig viser forskning, at implementering af digitale systemer sjældent er en simpel teknisk proces. Når nye digitale løsninger indføres, ændres ikke blot teknologien, men også organisationens daglige praksis. Arbejdsgange skal tilpasses, medarbejdere skal udvikle nye kompetencer, og eksisterende rutiner udfordres. Digitalisering bliver dermed også en organisatorisk forandringsproces.

Disse udfordringer bliver særligt tydelige i geografisk spredte samfund. I Grønland er befolkningen fordelt på byer og bygder langs en lang kystlinje, hvor der ikke eksisterer et sammenhængende vejnet. Transport mellem lokationer foregår primært via fly eller skib, og afstanden mellem organisationens enheder kan derfor være betydelig. Dette skaber særlige betingelser for, hvordan virksomheder organiserer arbejde, kommunikation og koordinering.

En virksomhed, hvor disse forhold er særligt tydelige, er Royal Greenland. Royal Greenland er Grønlands største virksomhed og en af verdens førende aktører inden for fiskeri og forarbejdning af fisk og skaldyr. Virksomheden er et aktieselskab, der er 100 % ejet af Grønlands Selvstyre, og har hovedsæde i Nuuk.

Royal Greenland arbejder lokalt i Grønland, men opererer globalt og sælger produkter til markeder over hele verden. Koncernen råder over en lang række fabrikker og produktionsanlæg – både i Grønland og internationalt – hvor en stor del er placeret i byer og

bygder langs kysten. Dette betyder, at organisationen i praksis er spredt over store geografiske afstande og består af enheder med forskellige arbejdsvilkår og forudsætninger.

Virksomheden er samtidig en central del af det grønlandske samfund, da den skaber arbejdspladser i mange lokalsamfund og fungerer som bindeled mellem lokale fiskere og globale markeder. Royal Greenland er dermed ikke blot en virksomhed, men også en organisation med stor samfundsmæssig betydning.

Netop denne kombination af global forretning og lokal forankring skaber en kompleks organisatorisk struktur, hvor behovet for sammenhæng og overblik bliver afgørende. Når medarbejdere, ledelse og funktioner er fordelt på tværs af geografiske afstande, opstår der et behov for systemer, der kan samle information og skabe fælles arbejdsgange på tværs af organisationen.

Som en del af denne udvikling anvender Royal Greenland HR-systemet Mindkey. Mindkey fungerer som en digital platform, hvor information om medarbejdere, ansættelsesforhold og organisatorisk tilhørsforhold registreres og struktureres. Systemet har til formål at skabe overblik, ensartede processer og et fælles datagrundlag på tværs af organisationens mange enheder.

Samtidig afhænger værdien af sådanne systemer i høj grad af, hvordan de implementeres og anvendes i praksis. I en organisation som Royal Greenland, hvor medarbejdere arbejder under forskellige vilkår og med forskellige digitale kompetencer, kan implementeringen være forbundet med udfordringer.
Geografisk distance kan gøre oplæring og support vanskeligere, og forskelle mellem medarbejdere kan påvirke, hvordan systemet tages i brug.

Digitalisering i denne kontekst bliver derfor ikke blot et spørgsmål om teknologi, men også om organisatorisk tilpasning, læring og inklusion. For at forstå digitaliseringens betydning er det derfor nødvendigt at undersøge, hvordan digitale systemer implementeres i praksis, og hvordan faktorer som geografisk distance og aldersforskelle blandt medarbejdere påvirker denne proces.

3. Teoretisk ramme

3.1. Digitalisering som organisatorisk forandring

Digitalisering fremstilles ofte som et teknologisk fremskridt – en rationel opgradering af eksisterende arbejdsgange. Indenfor organisationsteori må digitalisering imidlertid forstås som en forandringsproces, der påvirker både struktur, kultur og medarbejderroller. Når en organisation implementerer et digitalt system, ændres ikke kun arbejdsredskaber, men også måden beslutninger træffes, hvordan information deles, og hvordan medarbejdere samarbejder på tværs af enheder.

I dette projekt analyseres digitalisering derfor som en organisatorisk forandring. For at skabe et teoretisk fundament inddrages klassisk forandringsteori (Onia, 2025), socioteknisk teori (Ropohl, n.d.), diffusionsteori (Sahin, 2006) samt institutionel teori (Najeeb, n.d.). Disse perspektiver belyser forskellige dimensioner af digital implementering og danner samlet rammen for den videre analyse.

3.1.1. Digitalisering som forandringsproces

Kurt Lewins (Onia, 2025) tretrinsmodel – *unfreeze, chance, refreeze* – beskriver forandring som en proces, hvor eksisterende normer først må udfordres, før ny praksis kan etableres og stabiliseres. I relation til digitalisering betyder det, at medarbejdere skal give slip på tidligere arbejdsgange, før nye digitale rutiner kan forankres.

John P. Kotter (Onia, 2025) udvider dette perspektiv ved at fremhæve ledelsens rolle i forandringsprocessen. Ifølge Kotter kræver vellykket forandring blandt andet en tydelig vision, effektiv kommunikation og forankring i organisationens struktur. Overført til digitalisering indebærer dette, at implementeringen ikke kun handler om teknisk oplæring, men også om at skabe forståelse for, hvorfor systemet er nødvendigt.

Begge teorier bidrager til at forstå digitalisering som en ledelsesopgave. Samtidig kan de kritiseres for at være relativt lineære, hvilket kan være udfordrende i en kontekst, hvor implementering foregår forskelligt på tværs af geografiske enheder.

3.1.2. Den sociotekniske forståelse

Den sociotekniske teori, udviklet af Trist og Emery (Ropohl, n.d.), understreger, at organisationer består af et teknisk og et socialt system, som bør udvikles i samspil. Hvis der skabes ubalance mellem de to systemer, kan det føre til ineffektivitet eller modstand.

I forbindelse med digital implementering kan det tekniske system – selve IT-løsningen – være ens på tværs af organisationen. Det sociale system – medarbejdernes kompetencer, normer og arbejdskultur – kan derimod variere betydeligt, særligt i en geografisk spredt organisation. Teorien gør det muligt at analysere, hvordan forskelle i lokale forhold påvirker implementeringen.

3.1.3. Diffusion og adoption

Everett Rogers' (Sahin, 2006) diffusionsteori forklarer, hvordan innovationer adopteres forskelligt blandt individer. Nogle medarbejdere vil hurtigt tage nye systemer til sig, mens andre vil være mere tilbageholdende. Adoption afhænger blandt andet af, hvor kompleks innovation opleves, og hvor godt den passer til eksisterende praksis.

Teorien kan anvendes til at analysere forskelle mellem medarbejdergrupper, herunder eventuelle aldersforskelle. Samtidig må det understreges, at modstand ikke alene kan forklares med individuelle karakteristika, men også med organisatoriske rammer såsom oplæring og støtte.

3.1.4. Institutionelt perspektiv og digitalisering

Mens forandrings- og læringsteorier primært fokuserer på interne organisatoriske processer, retter institutionel teori opmærksomheden mod de omgivelser, organisationen indgår i. DiMaggio og Powell (Najeeb, n.d.) argumenterer for, at organisationer ikke alene udvikler sig af effektivitetsmæssige hensyn, men også som reaktion på institutionelt pres.

De identificerer tre former for isomorfi:

- Coercive pres (lovgivning og formelle krav)
- Normativt pres (professionelle standarder)
- Mimetisk pres (imitation af andre organisationer)

Digitalisering kan i denne optik forstås som et svar på globale forventninger om professionalisering og datadrevet ledelse. Organisationer implementerer digitale systemer ikke kun for at optimere interne processer, men også for at fremstå moderne og legitime i deres felt.

Dette perspektiv er særligt relevant i en grønlandsk kontekst, hvor virksomheder opererer i et internationalt marked. Implementeringen af digitale HR-systemer kan således være drevet af både strategiske og symbolske hensyn.

Suchman (Najeeb, n.d.) uddyber dette ved at definere legitimitet som en generaliseret opfattelse af, at en organisations handlinger er passende og troværdige inden for et socialt system. Legitimitet er dermed et spørgsmål om opfattelse.

Hvis digitale systemer ikke opleves som professionelle, kulturelt tilpassede eller gennemtænkte, kan deres legitimitet svækkes blandt medarbejdere. Selv mindre elementer – f.eks. sproglig kvalitet eller lokal tilpasning – kan få symbolsk betydning.

Institutionel teori tilfører dermed en vigtig dimension til forståelsen af digitalisering: Implementering handler ikke kun om funktionalitet og læring, men også om organisatorisk troværdighed og anerkendelse.

3.2. Forandringsledelse, modstand og psykologisk tryghed

Hvis digitalisering er en organisatorisk forandring, er spørgsmålet ikke blot hvordan den implementeres, men hvordan den opleves. Forandringer skaber bevægelse – og bevægelser skaber reaktioner. I implementeringen af digitale løsninger bliver disse reaktioner særligt synlige, fordi teknologien griber direkte ind i medarbejdernes daglige praksis.

For at forstå disse dynamikker inddrages teori om modstand mod forandring (Oreg), organisationskultur (Schein) og psykologisk tryghed (Edmondson). Tilsammen belyser disse perspektiver den menneskelige dimension af digital implementering.

3.2.1. Modstand som organisatorisk signal

Modstand mod forandring er et klassisk tema i organisationsteori. Oreg (Kristiansen, 2019) beskriver modstand som en flerdimensionel reaktion, der kan være kognitiv, emotionel og adfærdsmæssig.

- Kognitiv modstand handler om tvivl og skepsis.
- Emotionel modstand handler om usikkerhed, frustration eller frygt.
- Adfærdsmæssig modstand kommer til udtryk gennem passivitet eller modvillighed.

I forbindelse med digitalisering kan modstand opstå, hvis medarbejdere oplever systemet som komplekst eller truende for deres faglige selvforståelse. Et digitalt HR-system kan f.eks. opleves som et kontrolredskab snarere end et støtteværktøj, hvilket kan påvirke motivationen for at anvende den.

Det er imidlertid væsentligt ikke at reducere modstand til et individuelt problem. Som nyere organisationsforskning peger på, kan modstand også være et udtryk for manglende

inddragelse eller utilstrækkelig kommunikation. I en geografisk spredt organisation kan oplevelsen af afstand til beslutningsprocessen forstærke denne dynamik. Det, der fremstår som modstand, kan dermed være et signal om behov for større lokal forankring.

Modstand bør derfor ikke nødvendigvis elimineres, men forstås og analyseres.

3.2.2. Organisationskulturens dybdestrukturer

For at forstå hvorfor forandringer opleves forskelligt, er det nødvendigt at inddrage organisationskultur. Edgar Schein (Onia, 2025) definerer kultur som et mønster af fælles grundlæggende antagelser, der er udviklet gennem fælles erfaringer.

Schein opdeler kultur i tre niveauer:

1. Artefakter – synlige strukturer og processer
2. Værdier – formulerede strategier og mål
3. Grundlæggende antagelser – ubevidste forståelser af virkeligheden

Digitalisering påvirker alle tre niveauer. På artefaktniveau ændres systemer og arbejdsgange. På værdiniveau kan digitalisering kobles til effektivitet, transparens og professionalisering. På det dybeste niveau kan implementeringen udfordre antagelser om erfaring, autoritet og faglighed.
I produktionsmiljøer, hvor praktisk erfaring ofte tillægges høj værdi, kan digitale systemer udfordre etablerede forståelser af kompetence. Hvis teknologisk kunnen pludselig blive central, kan det ændre interne magtbalancer.

Schein giver dermed et analytisk redskab til at forstå, hvorfor implementering ikke blot er en teknisk proces, men en kulturel omstilling.

3.2.3. Psykologisk tryghed som forudsætning for læring

Hvor Schein fokuserer på kulturens dybde, retter Amy Edmondson (Edmondson, 1999) opmærksomheden mod den sociale atmosfære i organisationen. Psykologisk tryghed defineres som en fælles oplevelse af, at det er sikkert at tage interpersonelle risici – f.eks. at stille spørgsmål, indrømme fejl eller udtrykke tvivl.

Digitalisering skaber ofte situationer, hvor medarbejdere må lære nyt og risikere at fremstå usikre. Hvis organisationen ikke rummer psykologisk tryghed, kan medarbejdere udlade at stille spørgsmål og i stedet udvikle uformelle løsninger eller undgå systemet.

I en kontekst med aldersmæssig spredning kan psykologisk tryghed være afgørende. Medarbejdere med mindre digital erfaring kan opleve større usikkerhed, og hvis denne usikkerhed ikke kan italesættes, kan den udvikle sig til modstand.

Emondsons perspektiv knytter dermed digitalisering direkte til ledelsesmæssig praksis. Ledelsens rolle bliver ikke kun at implementere systemer, men at skabe et læringsmiljø, hvor fejl ses som en del af processen.

3.3. Organisatorisk læring og kompetenceudvikling

Hvis digitalisering skal forankres i organisationen, er implementeringen ikke nok. Systemer kan installeres på én dag; kompetencer og forståelser udvikles over tid. Digital transformation afhænger derfor ikke blot af ledelsesmæssig planlægning, men af organisationens evne til at lære.

I dette afsnit inddrages teori om organisatorisk læring med særligt fokus på Argyris & Schön samt Kolbs læringsmodel. Formålet er at analysere, hvordan medarbejdere tilegner sig digitale kompetencer – og hvilke organisatoriske betingelser der understøtter eller hæmmer denne proces.

3.3.1. Single-loop og double-loop learning (Argyris & Schön)

Chris Argyris og Donald Schön (Ramage, n.d.) skelner mellem single-loop og double-loop learning.

Single-loop learning opstår, når organisationen korrigerer fejl uden at ændre de underliggende normer eller antagelser. Man lærer at bruge systemet korrekt, men stiller ikke spørgsmål ved, hvorfor arbejdsgangene er struktureret, som de er.

Double-loop learning indebærer derimod, at organisationen reflekterer over sine grundlæggende antagelser og eventuelt ændrer dem. Her bliver digitalisering ikke blot et nyt værktøj, men en anledning til at gentænke arbejdsprocesser og ansvar.

I relation til implementering af et HR-system kan single-loop learning f.eks. bestå i at lære, hvordan data registreres korrekt. Double-loop learning opstår først, når organisationen begynder at anvende data strategisk og justerer beslutningsprocesser på baggrund af nye indsigter.

I en geografisk spredt organisation kan læring foregå forskelligt mellem enheder. Hvis nogle lokationer alene opnår teknisk mestring (single-loop), mens andre integrerer systemet i deres ledelsespraksis (double-loop), kan der opstå organisatorisk fragmentering.

Argyris & Schöns teori gør det dermed muligt at analysere, om digitaliseringen blot overfladisk tilpasses eksisterende praksis – eller om den faktisk transformerer organisationens måde at tænke og handle på.

3.3.2. Læring som proces (Kolb)

Mens Argyris og Schön fokuserer på læringens dybde, bidrager David Kolb (Kolb & Kolb, 2005) med en procesorienteret forståelse. Kolbs læringscyklus består af fire faser:

1. Konkret erfaring
2. Refleksion
3. Begrebsdannelse
4. Aktiv afprøvning

Overført til digital implementering betyder dette, at medarbejdere først skal have praktisk erfaring med systemet. Dernæst må de have mulighed for at reflektere over udfordringer og forstå formålet bag funktionerne. Først herefter kan de udvikle en mere abstrakt forståelse og afprøve nye arbejdsformer.

Hvis implementeringen alene består af en kort introduktion uden opfølgende refleksion, afbrydes læringscyklussen. Resultatet kan blive usikkerhed eller mekanisk brug uden reel forståelse.

I en kontekst med aldersmæssig kan læringsforudsætninger variere. Medarbejdere med tidligere digital erfaring kan bevæge sig hurtigere gennem cyklussen, mens andre har behov for mere støtte i reflektions- og afprøvningsfasen.

Kolbs model synliggør dermed, at kompetenceudvikling ikke kan reduceres til instruktion, men kræver en proces, hvor erfaring og refleksion integreres.

3.3.3. Kompetenceudvikling som ledelsesopgave

Organisatorisk læring opstår ikke automatisk. Argyris & Schön understreger, at læring forudsætter en kultur, hvor fejl kan identificeres og diskuteres. Her kobles læring direkte til den psykologiske tryghed, som blev behandlet i foregående afsnit.

Kompetenceudvikling i forbindelse med digitalisering kræver:

- Tydelig prioritering fra ledelsen
- Tilgængelig support
- Tid til oplæring
- Anerkendelse af forskellige læringsbehov

I en grønlandsk kontekst, hvor geografisk distance kan begrænse fysisk tilstedeværelse og løbende support, bliver læring i højere grad afhængig af lokal ledelseskapacitet. Hvis oplæring primært organiseres centralt uden lokal tilpasning, kan læringsprocessen blive ujævn.

Dette rejser et centralt spørgsmål for analysen: Skabes der organisatoriske rammer, der muliggør double-loop learning på tværs af lokationer – eller forbliver digitaliseringen et administrativt værktøj?

3.3.4. Digital kompetence som social konstruktion

Digital kompetence kan ikke udelukkende forstås som teknisk kunnen. Kompetence formes i sociale praksisser. Hvad der opfattes som ”at være god til systemet”, afhænger af organisationens normer og forventninger.

I miljøer, hvor praktisk erfaring historisk har været den primære kilde til anerkendelse, kan digitale færdigheder have lav symbolsk værdi. Omvendt kan digital mestring i andre kontekster blive en kilde til status.

Dermed bliver kompetenceudvikling ikke kun et spørgsmål om oplæring, men også om anerkendelse og kultur.

3.4. Organisationsstruktur og geografisk distance

Digitalisering foregår ikke i et tomrum. Den formes af organisationens struktur og de fysiske rammer, hvori arbejdet udføres. I en grønlandsk kontekst, hvor organisationer ofte er geografisk spredt mellem større byer og mindre bygder, bliver distance ikke blot en logisk udfordring, men en organisatorisk faktor i sig selv.

Dette afsnit inddrager Mintzbergs strukturteori samt perspektiver på centralisering og koordination for at analysere, hvordan geografisk afstand påvirker implementeringen af digitale løsninger.

3.4.1. Organisationsstruktur (Henry Mintzberg)

Henry Mintzberg (Mintzberg, 1983) beskriver organisationer som bestående af fem centrale dele: den strategiske top, mellemledelsen, den operative kerne, teknostrukturen og støttefunktioner.
Afhængigt af hvordan disse elementer er organiseret, opstår forskellige strukturelle former, herunder maskinbureaukrati, professionelt bureaukrati og divisionaliseret struktur.

I en virksomhed med flere geografiske enheder kan strukturen have karakter af en divisionaliseret form, hvor den strategiske top fastlægger overordnede retningslinjer, mens lokale enheder har ansvar for den daglige drift.

Digital implementering påvirkes direkte af denne struktur. Hvis beslutninger træffes centralt, men implementeringen sker lokalt, opstår der et spændingsfelt mellem standardisering og lokal tilpasning. Digitale systemer er ofte designet med henblik på ensartethed, men den organisatoriske virkelighed kan være præget af variation.

Mintzbergs perspektiv gør det muligt at analysere, hvorvidt strukturen understøtter eller hæmmer digital integration på tværs af enheder.

3.4.2. Centralisering, decentralisering og koordinering

Et centralt spørgsmål er graden af centralisering. I centraliserede organisationer træffes beslutninger primært på strategisk niveau, mens decentrale organisationer giver større autonomi til lokale ledere.

Digitalisering kan i sig selv være et centraliseret redskab. Når data samles i ét system, skabes mulighed for øget kontrol og standardisering. Samtidig kan dette opleves som tab af lokal handlefrihed.

I en geografisk spredt organisation kan central ledelse være nødvendig for at håndtere lokale forhold, herunder infrastruktur og medarbejdersammensætning. Hvis digitale løsninger implementeres uden mulighed for lokal tilpasning, kan det skabe afstand mellem systemets intention og den praktiske anvendelse.

Koordination på tværs af afstand bliver dermed en ledelsesmæssig nøgleopgave. Kommunikation, support og feedbackstrukturer får større betydning, når fysisk tilstedeværelse er begrænset.

3.4.3. Geografisk distance som organisatorisk vilkår

Geografisk distance påvirker ikke alene logistik, men også relationer og oplevelsen af organisatorisk sammenhæng. I mindre enheder kan medarbejdere opleve større afstand til beslutningsprocesser og strategiske prioriteringer.

Distance kan forstærke asymmetri i information. Hvis hovedkontoret har tæt adgang til support og løbende opdateringer, mens mindre lokationer er afhængige af digitale kanaler med varierende stabilitet, kan implementeringen udvikle sig forskelligt.

Geografisk afstand kan dermed skabe:

- Forskelle i adgang til oplæring
- Forskelle i teknisk stabilitet
- Forskelle i oplevet prioritering
- Forskelle i organisatorisk tilknytning

I en grønlandsk kontekst, hvor afstande ikke blot er kilometer, men også infrastrukturelle begrænsninger, kan disse forskelle blive særligt markante.

3.4.4. Struktur, distance og inklusion

Struktur og distance hænger tæt sammen med inklusion. Hvis beslutninger træffes centralt uden lokal involvering, kan medarbejdere i mindre enheder opleve lavere grad af deltagelse i forandringsprocessen.

Samtidig kan digitalisering paradoksalt nok både mindske og forstærke afstand. Digitale systemer kan skabe fælles platforme og ensartethed, men de kan også tydeliggøre forskelle i ressourcer og kompetencer.

Det afgørende spørgsmål bliver derfor, om organisationsstruktur skaber rammer for dialog og gensidig tilpasning – eller om implementeringen forløber ensartet fra centrum til periferi.

3.5. Samlet teoretisk ramme

Dette projekt anlægger en flerperspektivisk forståelse af digitalisering som en kompleks og kontekstafhængig organisatorisk proces. Digital implementering betragtes ikke som en lineær teknisk opgradering, men som et samspil mellem strukturelle betingelser, institutionelle omgivelser, kulturelle dynamikker og individuelle læringsprocesser.

Institutionel teori (DiMaggio & Powell; Suchman) placerer digitalisering i et bredere organisatorisk felt, hvor virksomheder påvirkes af normative og mimetiske forventninger om

professionalisering og modernisering. Digitalisering forstås således ikke alene som et internt effektiviseringsprojekt, men som en praksis, der også søger legitimitet i relation til omgivelserne. Organisationer handler i et felt af sociale forventninger, og implementeringens succes afhænger derfor af, hvordan den opfattes og anerkendes.

Forandringsperspektivitet (Lewin; Kotter) retter blikket mod den interne proces og ledelsens rolle i at skabe retning, mobilisere engagement og forankre nye praksisser.
Samtidig nuanceres denne lineære forståelse gennem den sociotekniske tilgang (Trist & Emery), der understreger, at tekniske systemer og sociale relationer er gensidigt afhængige. Implementering kan derfor ikke reduceres til systemdesign; den formes af medarbejdernes normer, erfaringer og arbejdskultur.

Rogers' diffusionsteori tilfører en differentieret forståelse af adoption og synliggør, at digitale løsninger modtages forskelligt blandt medarbejdere. Adoption påvirkes af oplevet kompleksitet, relevans og kompatibilitet med eksisterende praksis. Dette perspektiv åbner for analyse af aldersmæssige og erfaringsmæssige variationer.

Den menneskelige dimension uddybes gennem teorier om modstand (Oreg), organisationskultur (Schein) og psykologisk tryghed (Edmondson). Forandring ses her som en proces, der berører identitet, anerkendelse og sociale relationer. Modstand forstås ikke som irrationalitet, men som en potentiel indikator på ubalance mellem struktur, kultur og implementeringsform.

Organisatorisk læring (Argyris & Schön; Kolb) integrerer disse perspektiver ved at fokusere på, hvordan nye praksisser internaliseres over tid. Digitalisering bliver først transformativ, når organisationen bevæger sig fra teknisk tilpasning til refleksiv gentænkning af arbejdsgange. Læring forstås som socialt forankret og betinget af både ledelse, struktur og psykologisk tryghed.

Endelig placerer strukturperspektivet (Mintzberg) digitaliseringen i en konkret organisatorisk kontekst, hvor centralisering, koordinering og geografisk distance skaber forskellige betingelser for implementeringen. Digitalisering udfolder sig forskelligt afhængigt af organisatorisk placering og adgang til ressourcer.

Samlet konstruerer disse teorier en forståelse af organisationen som et dynamisk system, hvor handlinger formes i spændingsfeltet mellem:

- Eksternt institutionelt pres

- Interne strukturer
- Kulturelle normer
- Relationelle dynamikker
- Individuelle læringsprocesser

Digitalisering fremstår dermed som en socialt konstrueret proces, hvor mening, legitimitet og praksis udvikles i interaktion mellem aktører og strukturer.

Denne flerlagede teoretiske ramme viser, at digitalisering ikke kan forstås gennem én enkelt forklaringsmodel. Implementeringen udvikler sig i et samspil mellem strukturelle betingelser, organisatoriske relationer og medarbejdernes fortolkninger af de forandringer, de indgår i.

En sådan forståelse rejser samtidig en række videnskabsteoretiske spørgsmål: Hvis digitalisering er et socialt organisatorisk fænomen, hvordan kan det da undersøges videnskabeligt? Og hvilke antagelser ligger til grund for den viden, der produceres om organisatoriske forandringsprocesser?

For at besvare disse spørgsmål redegøres der i det følgende kapitel for projektets videnskabsteoretiske position.

4. Videnskabsteoretisk ramme

4.1. Videnskabsteoretisk udgangspunkt

I det foregående kapitel blev digitalisering analyseret gennem en række organisations teoretiske perspektiver, der tilsammen belyser implementeringen af digitale systemer som kompleks organisatorisk proces. Teorierne peger på, at digitalisering ikke alene kan forstås som en teknologisk opgradering, men analyseres i et samspil mellem institutionelle forventninger, organisatoriske strukturer, kulturelle dynamikker og medarbejdernes læringsprocesser.

Når digitalisering forstås som et socialt og organisatorisk fænomen, rejser der samtidig en række videnskabsteoretiske spørgsmål. Hvis implementeringen af digitale systemer formes af både strukturelle forhold og menneskelige fortolkninger, hvordan kan denne proces da undersøges videnskabeligt? Hvilke antagelser ligger til grund for forståelsen af organisationer, og hvordan kan man producere viden om de mekanismer, der påvirker implementeringen i praksis?

Disse spørgsmål er centrale, fordi studiet af organisationer adskiller sig fra studiet af naturvidenskabelige fænomener. Organisationer består af mennesker, relationer og sociale praksisser, hvor handlinger påvirkes af både strukturer og individuelle fortolkninger. Digitalisering kan derfor ikke reduceres til en teknisk proces, men må analyseres som en organisatorisk forandring, hvor mening, erfaring og praksis udvikles i interaktion mellem aktører og strukturer.

På den baggrund tager projektet udgangspunkt i en pragmatisk videnskabsteoretisk position (Simpson, 2018). Projektet placerer sig ikke entydigt inden for hverken en positivistisk eller en rent fortolkende videnskabstradition. I stedet kombineres elementer fra begge, idet undersøgelsen både søger at identificere mønstre og forstå de meningsskabende processer bag disse. Pragmatismen bygger på den antagelse, at sociale fænomener bedst kan forstås gennem de metoder og perspektiver, der mest hensigtsmæssigt kan belyse den konkrete problemstilling. I stedet for at fastholde én metodologisk tilgang åbner pragmatismen for en kombination af forklarende og forstående perspektiver.

Digitalisering i organisationer er et vigtigt område at undersøge. Når man indfører digitale løsninger, handler det både om faste mønstre og om menneskers personlige oplevelser. På den ene side kan man se på overordnede tendenser. For eksempel kan man undersøge, hvordan faktorer som alder, erfaring og geografisk placering påvirker, hvordan medarbejdere tager nye digitale systemer i brug. På den anden side er det også vigtigt at forstå den enkelte medarbejders perspektiv. Hvordan oplever de forandringerne? Og hvordan giver de mening til de nye systemer i deres daglige arbejde? Begge perspektiver er nødvendige for at få en fuld forståelse af, hvordan digitalisering fungerer i praksis.

Den pragmatiske tilgang gør det derfor muligt at kombinere forskellige metodiske tilgange i analysen af digital implementering. Projektet anvender således et mixed methods-design, hvor kvantitative data bidrager til at identificere mønstre og variationer i implementeringen, mens kvalitative interviews bidrager til en dybere forståelse af de organisatoriske og sociale mekanismer, der ligger bag disse mønstre.

I de næste afsnit forklares projektets grundlæggende syn på, hvad der findes (ontologi), og hvordan vi kan opnå viden om det (epistemologi). Derudover beskrives det, hvordan disse antagelser danner grundlag for, hvordan undersøgelsen er planlagt og gennemført.

4.2. Ontologisk position

Ontologi omhandler grundlæggende antagelser om virkelighedens natur og om, hvordan fænomener eksisterer i verden (Al-Ababneh, 2020). I en organisatorisk forskning handler ontologiske overvejelser derfor om, hvordan organisationer forstås: om de betragtes som stabile strukturer, der kan analyseres uafhængigt af menneskelig fortolkning, eller som sociale systemer, der formes gennem relationer, praksisser og fortolkninger.

I dette projekt anskues organisationer som dynamiske sociale systemer, hvor strukturer, relationer og praksisser udvikles i samspil mellem aktører og institutionelle omgivelser. Organisationer forstås dermed ikke som statiske enheder, men som komplekse systemer, hvor organisatoriske processer konstant formes og omformes gennem menneskelig handling.

Denne ontologiske position er særligt relevant i studiet af digitalisering. Implementeringen af digitale systemer kan ikke betragtes som en universal og lineær proces, der udfolder sig til ens i alle organisationer. Tværtimod formes implementeringen af en række kontekstuelle faktorer, herunder organisatorisk struktur, kulturelle normer, medarbejdernes erfaringer og de institutionelle forventninger, organisationen indgår i.

Denne forståelse af organisationer afspejles også i den teoretiske ramme, der blev præsenteret i kapitel 3. Strukturperspektivet (Mintzberg) understreger, at organisatoriske handlinger formes af formelle strukturer og koordinationsmekanismer. Samtidig viser organisationskulturperspektivet (Schein), at handlinger også påvirkes af dybere kulturelle antagelser og sociale normer.
Organisatorisk læring (Argyris & Schön) peger yderligere på, at organisationens praksisser udvikles gennem refleksion, erfaring og læringsprocesser.

Disse perspektiver illustrerer, at organisatoriske fænomener ikke kan forklares gennem én enkelt dimension. Struktur, kultur og handlinger påvirker hinanden gensidigt, og organisatoriske processer må derfor forstås som relationelle og kontekstafhængige.

I relation til digitalisering betyder dette, at implementeringen af digitale løsninger ikke alene afhænger af systemets tekniske egenskaber. Den formes i høj grad af, hvordan medarbejdere fortolker, anvender og tilpasser systemet i deres daglige arbejde. Digitalisering bliver således en proces, hvor teknologi, organisation og menneskelig praksis udvikles i samspil.

Denne ontologiske position indebærer derfor, at digital implementering forstås som et dynamisk organisatorisk fænomen, hvor både strukturelle betingelser og sociale relationer

spiller en afgørende rolle. Implementeringen af digitale systemer kan derfor ikke analyseres isoleret fra den organisatoriske kontekst, hvori den finder sted.

På den baggrund bliver det centralt at undersøge digitalisering både som organisatorisk struktur og som social praksis. Denne dobbelte forståelse danner samtidig grundlag for projektets epistemologiske position, hvor spørgsmålet om, hvordan viden om disse processer kan produceres, behandles i det følgende afsnit.

4.3. Epistemologisk position

På baggrund af den ontologiske forståelse af organisationer som dynamiske og socialt konstruerede systemer bliver det nødvendigt at kombinere forskellige former for viden for at kunne belyse implementeringen af digitale løsninger (Al-Ababneh, 2020).

Epistemologi omhandler spørgsmålet om, hvordan viden om verden kan opnås, og hvilke forudsætninger der ligger til grund for den viden, der produceres i en videnskabelig undersøgelse. I organisatorisk forskning handler epistemologiske overvejelser derfor om, hvordan man kan opnå indsigt i de processer, relationer og strukturer, der præger organisationers praksis.

Med udgangspunkt i den ontologiske forståelse af organisationer som dynamiske sociale systemer bliver viden om organisatoriske fænomener ikke betragtet som fuldstændigt objektiv eller uafhængig af kontekst. Organisationer består af mennesker, der fortolker, reagerer på og tilpasser sig organisatoriske forandringer, og disse fortolkninger påvirker i høj grad, hvordan organisatoriske processer udvikler sig.

I relation til digitalisering betyder dette, at implementeringen af digitale systemer ikke alene kan analyseres gennem måling af tekniske eller strukturelle forhold. For at forstå implementeringsprocesser er det nødvendigt at undersøge, hvordan medarbejdere oplever, fortolker og giver mening til de digitale forandringer, der påvirker deres arbejde.

På den baggrund kombinerer dette projekt både forklarende og fortolkende tilgange til viden. Den forklarende dimension søger at identificere mønstre i implementeringen af digitale løsninger, f.eks. hvordan faktorer som alder, erfaring eller geografisk placering påvirker medarbejdernes oplevelse af digitalisering. Disse mønstre kan analyseres gennem kvantitative data og statistiske sammenhænge.

Samtidig er det nødvendigt at forstå de organisatoriske og sociale mekanismer, der ligger bag disse mønstre. Den fortolkende dimension søger derfor at undersøge medarbejdernes

erfaringer, oplevelser og refleksioner i forbindelse med implementering af digitale systemer. Gennem kvalitative interviews bliver det muligt at belyse de betydninger og fortolkninger, som medarbejdere tillægger digitalisering i deres daglige arbejde.

Viden om digital implementering kan således opnås gennem en kombination af empirisk observation og analytisk fortolkning. Kvantitative analyser kan identificere generelle tendenser i implementeringsprocessen, mens kvalitative analyser bidrager til en dybere forståelse af de organisatoriske dynamikker, der former disse tendenser.

Denne epistemologiske tilgang er i tråd med den pragmatiske videnskabsteoretiske position, hvor fokus ikke ligger på én bestemt metode, men på at anvende de analytiske redskaber, der bedst kan belyse problemstillingen. Kombinationen af forklarende og fortolkende perspektiver gør det muligt at analysere digitalisering både som organisatorisk struktur og som social praksis.

På denne baggrund anvender projektet en mixed methods-tilgang, hvor kvantitative og kvalitative metoder kombineres for at skabe en mere nuanceret forståelse af implementeringen af digitale løsninger i organisationen.

4.4. Mixed methods som forskningsstrategi

Med udgangspunkt i den pragmatiske videnskabsteoretiske position anvender dette projekt et mixed methods-design. Mixed methods refererer til en forskningsstrategi, hvor kvantitative og kvalitative metoder kombineres i samme undersøgelse med henblik på at opnå en mere nuanceret forståelse af det studerede fænomen (McKim, 2017).

Mixed methods vælges således ikke alene ud fra et metodisk ønske om variation, men også ud fra en videnskabsteoretisk position, hvor forskellige datatyper anses som nødvendige for at belyse et komplekst organisatorisk fænomen. Implementeringen af digitale systemer i organisationer rummer både strukturelle og sociale dimensioner. På den ene side kan implementeringsprocesser analyseres gennem mønstre og variationer i medarbejdernes oplevelser af digitalisering. På den anden side må man også forstå de organisatoriske og sociale mekanismer, der ligger bag disse mønstre.

Kvantitative metoder gør det muligt at identificere generelle tendenser i implementeringen af digitale løsninger. Gennem statistisk analyse kan man f.eks. undersøge, om faktorer som alder, erfaring eller geografisk placering påvirker medarbejdernes oplevelse af et digitalt system. Denne type analyse bidrager til at synliggøre strukturelle mønstre i organisationen.

Kvalitative metoder bidrager derimod med en dybere forståelse af de processer og erfaringer, der ligger bag de observerede mønstre. Gennem interviews kan man undersøge, hvordan medarbejdere oplever implementeringen af digitale systemer i deres daglige arbejde, hvordan de fortolker forandringerne, og hvilke organisatoriske forhold der påvirker deres anvendelse af systemet.

Denne kombination af metodiske tilgange gør det muligt at analysere digitalisering både som et strukturelt mønster og som en social praksis, hvilket er centralt for projektets samlede analytiske tilgang.

5. Metode

Hvordan undersøger man konkret implementeringen af et digitalt system på tværs af medarbejdere, funktioner og geografiske afstande?

Dette afsnit redegør for, hvordan undersøgelsen er gennemført i praksis. Fokus er ikke at gentage de overordnede metodiske overvejelser, men at konkretisere de valg, der er truffet i forbindelse med dataindsamling og analyse, samt hvilke konsekvenser disse valg har for undersøgelsens resultater.

Undersøgelsen er opbygget som et mixed methods-design, hvor kvantitative og kvalitative data indsamles og analyseres i sammenhæng. Formålet er ikke blot at kombinere to metoder, men at lade dem supplere hinanden. Hvor den kvantitative tilgang identificerer mønstre i medarbejdernes oplevelser, giver den kvalitative tilgang mulighed for at forstå, hvorfor disse mønstre opstår, og hvordan de kommer til udtryk i praksis. Designet er valgt for at kunne analysere både helheden og de interne forskelle i implementeringen uden at fragmentere undersøgelsen i separate cases.

5.1. Case og undersøgelsesdesign

Undersøgelsen er designet som et embedded single-case study (Bass et al., 2018), hvor Royal Greenland udgør den overordnede case. Inden for denne case analyseres flere indlejrede analyseenheder, herunder HR-medarbejdere, key users, ledere samt forskellige geografiske lokationer. Dette gør det muligt både at undersøge organisationen som helhed og samtidig analysere interne variationer i implementeringen af Mindkey.

Valget af en single case er truffet med henblik på at opnå en dybdegående forståelse af, hvordan digitalisering udfolder sig i praksis inden for én organisation frem for at sammenligne flere cases på et overfladisk niveau.

Selvom undersøgelsen er afgrænset til én organisation, rummer casen betydelig intern variation. Medarbejdere arbejder under forskellige vilkår afhængigt af funktion, erfaring og geografisk placering. Disse forskelle behandles ikke som separate cases, men som interne variationer, der gør det muligt at undersøge, hvordan implementeringen af et fælles system opleves forskelligt i praksis.

Undersøgelsen afgrænses til medarbejdere med direkte eller indirekte berøring med Mindkey, herunder HR-medarbejdere, key users og ledere. Denne afgrænsning er foretaget for at sikre, at analysen baseres på erfaringer fra aktører med konkret indsigt i systemets anvendelse.

Samtidig indebærer det, at undersøgelsen ikke søger at repræsentere hele organisationen, men fokuserer på de dele, hvor digitaliseringen er mest synlig i praksis.

Undersøgelsen anlægger en overvejende induktiv tilgang, idet den tager udgangspunkt i empiriske data for at opnå forståelse for medarbejdernes oplevelser af implementeringen. Samtidig indeholder undersøgelsen deduktive elementer, da analysen orienteres mod på forhånd, identificerede temaer, herunder geografisk distance og aldersforskelle.

Tilgangen kan dermed karakteriseres som en kombination, hvor empirien både udforskes åbent og analyseres i lyset af eksisterende teoretiske perspektiver. Dette muliggør en analyse, der både er forankret i data og samtidig har et klart analytisk fokus.

5.1.1. Feltarbejde

For at komme tættere på, hvordan implementeringen af digitale løsninger udfolder sig i praksis, er der som en del af undersøgelsesdesignet gennemført et fysisk feltarbejde i Sisimiut og Itilleq. Undersøgelsen tager konkret udgangspunkt i implementeringen af HR-systemet Mindkey i Royal Greenland. Dataindsamlingen fandt sted over en periode på otte dage fra den 7. april til den 15. april 2026.

Feltarbejdet har haft til formål at supplere de øvrige datakilder med en kontekstnær forståelse af arbejdsgange, interaktioner og anvendelsen af digitale løsninger i deres daglige organisatoriske rammer. Ved at være fysisk til stede har det været muligt at observere praksis, som ikke nødvendigvis fremtræder i interviews og spørgeskemadata.

Feltarbejdet bidrager dermed med en empirisk dimension, der understøtter fortolkningen af de kvalitative og kvantitative data. Samtidig giver det mulighed for at forstå implementeringen i den kontekst, hvor den finder sted, frem for udelukkende gennem respondenternes beskrivelser.

Samtidig indebærer feltarbejdet en metodisk dobbelthed, idet det gennemføres i forlængelse af forskerens insiderposition. Denne position muliggør en dybere kontekstforståelse og adgang til relevante observationer, men kræver samtidig refleksiv opmærksomhed i forhold til, hvordan forforståelsen kan påvirke både observation og fortolkning. Dette håndteres gennem en løbende refleksiv tilgang, hvor egne antagelser aktivt overvejes i relation til både dataindsamling og analyse.

Feltarbejdet indgår dermed som et integreret element i undersøgelsens samlede design og bidrager til at forbinde de kvalitative og kvantitative analyser med den praksis, de udspringer af.

5.2. Kvalitativ metode

Den kvalitative del af undersøgelsen har til formål at skabe indsigt i, hvordan implementeringen af Mindkey opleves i praksis. Hvor de kvantitative data kan identificere mønstre, giver de kvalitative interviews mulighed for at forstå de erfaringer, overvejelser og udfordringer, der ligger bag disse mønstre.

Undersøgelsen baseres på seks semistrukturerede interviews. Valget af semistrukturerede interviews er truffet med henblik på at balancere struktur og fleksibilitet. Interviewguiden sikrer, at centrale temaer behandles på tværs af interviews, samtidig med at der er mulighed for at følge op på respondenternes svar og udforske perspektiver, der opstår undervejs.

Udvælgelse af respondenter

Respondenterne er udvalgt strategisk ud fra deres kendskab til og erfaring med Mindkey. Udvælgelsen omfatter tre HR-medarbejdere, én key user og én anlægsleder fra en bygd.

Formålet med denne sammensætning er at opnå variation i perspektiver. HR-medarbejdere bidrager med indsigt i implementering og administration, key useren repræsenterer den daglige anvendelse, mens anlægslederne giver indblik i, hvordan systemer fungerer i mindre enheder med andre arbejdsvilkår.

Udvælgelsen er dermed analytisk frem for repræsentativ, idet målet er at belyse forskellige dimensioner af implementeringen frem for at foretage statistisk generalisering.

Forskerrolle

Som insider i organisationen har jeg en forforståelse af både kontekst og system, hvilket gør det muligt at stille mere præcise og relevante spørgsmål.

Samtidig kan relationen til respondenterne påvirke deres svar. Respondenter kan være tilbageholdende med kritik eller formulere sig mere positivt, hvilket kan påvirke datamaterialet.

Denne dobbelthed håndteres ved at være opmærksom på relationens betydning i både dataindsamling og analyse.

Deltagelse i undersøgelsen er frivillig, og alle respondenter er anonymiseret. Data behandles fortroligt og anvendes udelukkende til akademiske formål.

Databehandling og kodning

Interviewene optages og transskriberes ved hjælp af Goodtape og Sonix. Det transskriberede materiale analyseres i Taguette gennem tematisk kodning.

Kodningen er primært deduktiv med afsæt i projektets teoretiske fokus på geografisk distance og aldersforskelle. Samtidig er analysen åbnet på undervejs, hvor nye mønstre fra empirien, f.eks. udfordringer relateret til datadisciplin og lokal praksis, er integreret induktivt.

Tilgangen kan dermed bedst karakteriseres som abduktiv (Okoli, 2021).

5.3. Kvantitativ metode

Den kvantitative del af undersøgelsen har til formål at identificere mønstre i medarbejdernes oplevelse af implementeringen af Mindkey på tværs af organisationen. Hvor den kvalitative metode går i dybden med enkelte perspektiveringer, muliggør spørgeskemadata en bredere kortlægning af forskelle mellem medarbejdere.

Undersøgelsen baserer sig på både primære og sekundære data. De primære data er indsamlet gennem en spørgeskemaundersøgelse udarbejdet i Qualtrics, mens de sekundære data er hentet fra Grønlands Statistik med henblik på at inddrage en bredere kontekst omkring beskæftigelse og demografiske forhold.

Spørgeskemaundersøgelsen blev distribueret til 107 medarbejdere, hvoraf 44 besvarede spørgeskemaet, svarende til en svarprocent på 41,1 %. Dette danner grundlag for den kvantitative analyse og muliggør identifikation af mønstre i medarbejdernes oplevelser på tværs af organisationen, samtidig med at det anerkendes, at ikke alle perspektiver nødvendigvis er repræsenteret.

Spørgeskemaets opbygning

Spørgeskemaet består af en kombination af lukkede og åbne spørgsmål. Likert skalaer (1-5) anvendes til at måle graden af enighed i respondenternes oplevelser, mens multiple choice-spørgsmål anvendes til at kategorisere baggrundsoplysninger.

Brugen af Likert-skalaer gør det muligt at sammenligne på tværs af respondenter og identificere variationer i oplevelser. Samtidig indebærer denne form en reduktion af

komplekse erfaringer til faste svarmuligheder. De åbne spørgsmål fungerer derfor som et supplement, der giver mulighed for at nuancere og uddybe besvarelserne.

Variabler og operationalisering

Undersøgelsen inkluderer en række baggrundsvariabler: alder, lokation, uddannelse, køn, erfaring i fiskeindustrien og funktion.

Variablerne er udvalgt med henblik på at analysere forskelle i oplevelsen af digitalisering på tværs af medarbejdergrupper. Særligt lokation og alder er centrale, da de relaterer sig direkte til undersøgelsens fokus på geografiske og demografiske variationer.

De sekundære data fra stat.gl anvendes til at understøtte analysen ved at sætte spørgeskemadata ind i en bredere samfundsmæssig kontekst, herunder beskæftigelsesmønstre og demografiske forskelle.

Databehandling og analyse

De indsamlede spørgeskemadata behandles i RStudio med fokus på deskriptiv analyse. Analysen består primært af grafiske fremstillinger og sammenligninger mellem grupper.

Formålet er at synliggøre tendenser i materialet, f.eks. forskelle i oplevelser mellem medarbejdere.

De sekundære data anvendes ikke til direkte sammenligning på individniveau, men som et kontekstualiserende grundlag, der styrker forståelsen af de mønstre, der identificeres i de primære data.

Metodiske overvejelser

Spørgeskemaundersøgelsen er baseret på selvrapportering, hvilket indebærer, at data afspejler respondenternes egne vurderinger og ikke nødvendigvis deres faktiske adfærd.

Derudover kan formuleringen af spørgsmål og svarmuligheder påvirke besvarelserne. Kombinationen af primære og sekundære data bidrager til at styrke undersøgelsens robusthed, men det anerkendes, at datatyperne har forskellige formål og derfor ikke kan sidestilles.

5.4. Samspil mellem metoder

Undersøgelsen er baseret på et mixed methods-design, hvor de kvalitative og kvantitative metoder anvendes i sammenhæng frem for isoleret. Formålet er at opnå et datagrundlag, hvor

forskellige datatyper kan supplere hinanden og bidrage til en mere sammenhængende analyse.

De kvantitative data anvendes til at identificere mønstre i medarbejdernes besvarelser, herunder variationer på tværs af lokation, funktion og erfaring. Disse mønstre danner et udgangspunkt for den videre analyse, men giver ikke i sig selv en forklaring på de observerede forskelle.

Integration sker i analysen, hvor kvalitative fund anvendes til at forklare og nuancere de mønstre, der identificeres i de kvantitative data.

De kvalitative interviews anvendes derfor til at uddybe og konkretisere disse mønstre. Gennem interviewene bliver det muligt at undersøge, hvordan implementeringen opleves i praksis, og hvilke forhold der påvirker medarbejdernes anvendelse af systemet.

Samtidig kan interviewdata bidrage til at identificere forhold, som ikke fremgår direkte i spørgeskemadata. Disse indsigter anvendes til at nuancere fortolkningen af de kvantitative resultater.

Metoderne anvendes dermed i forlængelse af hinanden, hvor de kvantitative data skaber overblik, og de kvalitative data bidrager med uddybning. Dette styrker undersøgelsens samlede datagrundlag.

5.5. Validitet og metodiske begrænsninger

Undersøgelsens validitet styrkes gennem anvendelse af både kvalitative og kvantitative data, hvilket gør det muligt at belyse samme problemstilling fra forskellige vinkler.

Undersøgelsens reliabilitet styrkes ved en systematisk tilgang til dataindsamling og analyse, herunder anvendelse af ensartede interviewguides og struktureret kodning af datamaterialet.

Samtidig indebærer undersøgelsen en række metodiske begrænsninger, som har betydning for datagrundlaget.

En central udfordring er forskerens insider-position. Selvom denne position giver adgang til relevante respondenter og en forståelse for den organisatoriske kontekst, kan den påvirke respondenternes svar. Der kan være en tendens til, at respondenter formulerer sig mere forsigtigt eller mindre kritisk, hvilket kan påvirke interviewernes indhold.

Derudover er spørgeskemadata baseret på selvrapportering. Dette indebærer at data afspejler respondenternes egne vurderinger, hvilket kan medføre usikkerhed i forhold til, hvorvidt svarene fuldt ud afspejler praksis.

De sekundære data fra Grønlands Statistik anvendes til at skabe en overordnet kontekst, men disse data kan ikke sammenlignes direkte med de indsamlede spørgeskemadata, da de opererer på forskellige niveauer.

Samlet set betyder disse forhold, at undersøgelsens resultater skal fortolkes med opmærksomhed på datagrundlagets karakter og begrænsninger.

Undersøgelsen sigter ikke mod statistisk generalisering, men analytisk generalisering, hvor resultaterne kan bidrage til forståelsen af lignende organisatoriske kontekster.

Afslutningsvis danner den samlede metodiske tilgang et grundlag for at analysere implementeringen af Mindkey på tværs af medarbejdere, funktioner og geografiske kontekster. Kombinationen af kvalitative og kvantitative data gør det muligt både at identificere mønstre og at uddybe de forhold, der ligger bag disse.

De metodiske valg har dermed ikke alene betydning for, hvilke data der indsamles, men også for, hvordan disse kan fortolkes. Dette skaber et analytisk grundlag, hvor både mønstre og variationer kan undersøges i sammenhæng, og hvor empirien danner udgangspunkt for en integreret analyse frem for separate delanalyser.

På baggrund heraf vil det følgende analyseafsnit tage udgangspunkt i de identificerede mønstre og undersøge, hvordan implementeringen af digitale løsninger opleves i praksis.

6. Analyse

Forestil dig, at to medarbejdere i samme virksomhed møder den samme digitale løsning – men oplever den vidt forskelligt. For den ene fremstår systemet som en naturlig og integreret del af arbejdsgangen. For den anden opleves det som en barriere, der forstyrrer arbejdet frem for at understøtte det. Spørgsmålet er derfor ikke blot om digitale systemer der implementeres, men hvordan de faktisk opleves og anvendes i praksis.

Denne problemstilling er særlig relevant i en kontekst, hvor arbejdsstyrken er kendetegnet ved både geografisk spredning og variation i medarbejdernes forudsætninger. Data fra Grønlands Statistik viser, at arbejdsmarkedet ikke er homogent, men består af lokationer med meget forskellige vilkår, fra større byer med relativt bedre adgang til ressourcer og infrastruktur til mindre lokalsamfund, hvor både kompetencer, support og teknologisk adgang kan være mere begrænset *(Se bilag 13)*. Samtidig spænder arbejdsstyrken bredt aldersmæssigt, hvilket potentielt har betydning for erfaring med og tilgang til digitale løsninger *(Se bilag 13)*.

Disse strukturelle forhold udgør en central ramme for analysen. Digitalisering foregår ikke i et vakuum, men i en organisatorisk virkelighed, hvor adgang til oplæring, teknologisk infrastruktur og daglig praksis varierer betydeligt. Geografisk distance kan dermed få konkrete konsekvenser for mulighederne for læring og support, mens aldersmæssige forskelle kan påvirke både tryghed og fortrolighed i mødet med nye systemer.

Analysen tager afsæt i de mønstre, der fremgår af undersøgelsens empiri, og bevæger sig fra et overordnet niveau til en mere differentieret forståelse af variationer på tværs af geografiske områder og aldersgrupper. Fokus er ikke på at identificere simple forklaringer, men på at undersøge, hvordan flere faktorer spiller sammen og skaber komplekse mønstre i implementeringen.

Det centrale spørgsmål er dermed ikke blot, om Mindkey anvendes, men under hvilke betingelser det giver mening at anvende det – og hvad variationerne i brugen afslører om digitalisering som organisatorisk fænomen i en kontekst præget af afstand, forskellighed og uensartede arbejdsvilkår.

6.1. Digitalisering i praksis: Når systemet (ikke) er nødvendigt

Et centralt fund i undersøgelsen er, at anvendelsen af Mindkey varierer markant på tværs af organisationen. Mens systemet i nogle dele af organisationen fremstår som en integreret del af arbejdsdagen, er det andre steder kun i begrænset omfang en del af den daglige praksis. Denne variation kan umiddelbart forklares med forskelle i motivation eller digitale kompetencer, men en nærmere analyse viser, at forklaringen i højere grad skal findes i systemets organisatoriske rolle.

De kvantitative resultater viser, at brugen af Mindkey er lavere i de større byer (gennemsnit: 3,06) sammenlignet med både hovedbyen (4,29) og mindre byer og bygder (4,30) *(Se bilag 5)*. Samtidig er den samlede implementeringsscore lavest i de større byer (3,24), hvilket indikerer, at udfordringerne ikke alene knytter sig til brugen, men til implementeringen som helhed (*Se bilag 4*) – dette kan forstås i tråd med teorier om digitalisering som organisatorisk forandring (f.eks. Lewin/Kotter). Disse resultater peger på, at der eksisterer systematiske forskelle i, hvordan Mindkey anvendes og opleves i organisationen.

For at forstå disse forskelle er det nødvendigt at rette opmærksomheden mod, hvordan systemet indgår i den konkrete arbejdsgang. De kvalitative data peger på, at Mindkey i praksis ofte fungerer som et supplement til andre, mere centrale systemer. Som HR-medarbejder forklarer:

"Så længe mindkey ikke er lønstyrende… så kommer det aldrig helt op og at køre" (Se bilag 9)

Dette udsagn understreger, at systemet ikke er direkte koblet til centrale organisatoriske processer, hvilket reducerer dets betydning i den daglige drift.

Denne problematik kan forstås i et socioteknisk perspektiv (Ropohl, n.d.), hvor implementeringen af teknologi afhænger af samspillet mellem system, mennesker og organisatorisk kontekst. Mindkey introduceres som et fælles system, men implementeres i en organisation, hvor arbejdsgange og prioriteringer i høj grad er styret af produktion og drift. Når systemet ikke understøtter disse kerneopgaver direkte, opstår der en ubalance mellem teknologiens intention og dens anvendelse i praksis.

Dette bliver særligt tydeligt i produktionen, hvor registrering i Mindkey ofte ikke udføres af medarbejderne selv, men håndteres gennem key users. Som det fremgår af interviewet med en leder:

"Jeg sender det videre, også er der nogen andre der lægger det ind" (Se bilag 9)

Systemet bliver dermed ikke en integreret del af den enkelte medarbejders arbejdsgang, men en funktion, der er placeret uden for den daglige praksis.

Samtidig peger de kvalitative data på, at medarbejdere prioriterer opgaver, der er direkte relateret til produktionen. Som en medarbejder beskriver det, handler arbejdet i høj grad om at holde produktionen kørende, hvilket betyder, at administrative opgaver får en sekundær rolle *(Se bilag 9)*. Dette understøtter en institutionel forståelse af implementeringen (Zahidi Saadia, 2024), hvor systemets legitimitet afhænger af, om det opleves som meningsfuldt i den lokale kontekst. Når Mindkey ikke bidrager direkte til kerneopgaven, opnår det ikke samme legitimitet som andre systemer.

Analysen peger dermed på, at variationen i brug ikke primært kan forklares ved forskelle i vilje eller evne til at anvende systemet. I stedet må forskellene forstås som et resultat af, hvorvidt systemet opleves som nødvendighed i den organisatoriske kontekst, det implementeres i. Hvor denne nødvendighed mangler, reduceres systemets betydning, og det forbliver perifert i praksis.

Den manglende integration af Mindkey i organisationens kerneproces får ikke blot betydning for, hvordan systemet opfattes, men også for, hvordan arbejdet konkret organiseres i praksis. I stedet for at skabe en mere effektiv og sammenhængende arbejdsgang, bidrager systemet i flere tilfælde til en oplevelse af øget kompleksitet.

Dette kommer tydeligt til udtryk i de kvalitative data, hvor medarbejdere beskriver, hvordan de samme oplysninger registreres i flere systemer. Som det fremgår:

"Lige nu registrerer vi det samme i TIMEGL, NemaTid og Mindkey" (Se bilag 9)

En anden medarbejder uddyber:

"derefter registrerer vi oplysningerne i NemaTid og bagefter i Mindkey" (Se bilag 9)

Disse udsagn peger på en praksis, hvor digitalisering ikke reducerer arbejdsbyrden, men i stedet skaber parallelle arbejdsgange.

Denne form for dobbelt- eller trippeltregistrering kan forstås som et udtryk for manglende systemintegration, hvor flere systemer eksisterer side om side uden at være koblet sammen. I stedet for at fungere som en samlet digital løsning, bliver Mindkey en del af et fragmenteret systemlandskab, hvor medarbejdere må navigere mellem forskellige platforme for at udføre deres arbejde.

I et organisatorisk perspektiv har dette væsentlige konsekvenser. Når digitalisering ikke medfører en oplevet effektivisering, men tværtimod øger kompleksiteten, udfordres systemets legitimitet yderligere. Medarbejdere vil i sådanne situationer have en tendens til at prioritere de systemer, der er direkte nødvendige for at få arbejdet til at fungere, f.eks. løn- og tidsregistreringssystemer, mens mindkey nedprioriteres.

Denne prioritering er ikke nødvendigvis et udtryk for modstand mod digitalisering, men kan snarere forstås som en rationel tilpasning til de organisatoriske vilkår. Set i lyset af teori om organisatorisk adfærd (Anderson Liane, 1992) kan medarbejdernes handlinger tolkes som et eksempel på praktisk tilpasning, hvor eksisterende arbejdsgange opretholdes, fordi de fungerer i praksis, selvom nye systemer introduceres.

Dette perspektiv understøttes af observationer fra feltarbejdet, hvor manuelle arbejdsgange fremstår som både effektive og nødvendige i den lokale kontekst. I mindre enheder, hvor produktionen er baseret på enkle og direkte processer, kan det i praksis være hurtigere at registrere oplysninger manuelt og sende dem videre, frem for at anvende et digitalt system, der er langsomt eller ikke integreret med øvrige systemer *(Se bilag 11)*.

Dermed opstår der en situation, hvor digitalisering ikke nødvendigvis opleves som en forbedring, men som en ekstra belastning. Dette peger på en central pointe i analysen: Et digitalt system skaber først værdi, når det reducerer kompleksitet og understøtter eksisterende arbejdsgange. Når dette ikke er tilfældet, vil systemet have vanskeligt ved at blive en integreret del af praksis.

Analysen viser således, at implementeringen af Mindkey ikke alene udfordres af manglende kompetencer eller geografiske forhold, men i høj grad af, hvordan systemet er koblet, eller

ikke koblet, til organisationens eksisterende systemer og arbejdsgange. Uden denne kobling forbliver systemet et supplement fremfor en nødvendighed, hvilket har afgørende betydning for dets anvendelse.

På tværs af både kvantitative og kvalitative fund fremstår der en afgørende pointe: Mindkey anvendes først konsekvent, når systemet bliver en nødvendighed i organisationens arbejdsgange.

De kvantitative resultater viser, at brugen af systemet varierer betydeligt, men også at der er sammenhæng mellem oplevelsen af oplæring og den faktiske anvendelse (r = 0,56) (*Se bilag 7)*. Dette indikerer, at medarbejdere i højere grad anvender systemet, når de føler sig klædt på til det. Samtidig peger de kvantitative data på, at oplæring alene ikke er tilstrækkelig til at sikre anvendelse.

Som det fremgår af interviewet med en HR-medarbejder. Er det først, når systemet bliver koblet til centrale organisatoriske funktioner, at det forventes at blive anvendt konsekvent:

"Den dag vi tænder for integrationen… så kan man ikke komme udenom, at man skal oprette i Mindkey" (Se bilag 9)

Dette udsagn peger på, at systemets anvendelse i høj grad afhænger af dets funktionelle betydning i organisationen.

Denne pointe kan forstås i lyset af organisatorisk teori om incitament og strukturel styring, hvor medarbejderes adfærd formes af de krav og strukturer, de arbejder under. Så længe Mindkey ikke er koblet til centrale funktioner såsom lønudbetaling, vil det fortsat fremstå som et frivilligt system, der kan nedprioriteres. Når systemet derimod bliver en forudsætning for, at arbejdet kan udføres, f.eks. hvis medarbejdere ikke kan få løn uden at være oprettet, ændres dets status fra supplement til nødvendighed.

Dette understreger en central pointe i analysen: Digital implementering handler ikke alene om at introducere system, men om at forankre det i organisationens strukturer. Et system bliver først integreret del af praksis, når det er koblet til de processer, som medarbejderne ikke kan undgå.

Denne forståelse udfordrer en mere traditionel opfattelse af implementering, hvor fokus ofte ligger på oplæring og brugervenlighed. Analysen viser, at selv et intuitivt system med omfattende oplæring kan have vanskeligt ved at slå igennem, hvis det ikke er struktureret forankret. Omvendt kan selv et komplekst system opnå høj anvendelse, hvis det er nødvendigt for at udføre arbejdet.

Dermed peger analysen på, at implementeringen af Mindkey i høj grad afhænger af, hvorvidt systemet bevæger sig fra at være et administrativt værktøj til at blive en integreret del af organisationens kerneprocesser. Først i det øjeblik systemet bliver uundgåeligt i praksis, kan man forvente en ensartet og stabil anvendelse på tværs af organisationen.

6.2. Geografisk distance som strukturel barriere

Geografisk distance fremstå som en af de mest afgørende faktorer for implementeringen af Mindkey. Det handler dog ikke kun om fysisk afstand, men også om de vilkår, der følger med. Adgang til teknologi, stabilt internet, oplæring og support varierer betydeligt mellem lokationer, og det får direkte betydning for, hvordan systemet anvendes i praksis.

Dette afspejles også i de kvantitative resultater. Implementeringen er lavere i de større byer (3,24) end i både hovedbyen (3,97) og bygder (4,09) *(Se bilag 4)*. Umiddelbart kan det virke overraskende. Man kunne forvente, at bedre adgang til ressourcer ville føre til bedre implementering. Resultatet peger imidlertid på, at implementering ikke alene handler om adgang, men om hvordan systemet indgår i den konkrete arbejdskontekst.

Denne pointe bliver tydelig i feltobservationerne fra Itilleq. Her var der kun én computer til rådighed, og den blev i praksis ikke anvendt. Systemet var langsomt, og internetforbindelsen gjorde det tidskrævende at arbejde digitalt *(Se bilag 11)*. I stedet blev opgaver løst manuelt, fordi det var hurtigere og mere effektivt. Digitalisering blev dermed ikke fravalgt, men erstattet af en løsning, der fungerede bedre under de givne forhold.

Dette ændrer forståelsen af lav digital anvendelse. Det er ikke nødvendigvis et spørgsmål om modstand mod teknologi, men om funktionalitet i praksis. Når det digitale system ikke understøtter arbejdsgangen effektivt, fremstår det som et mindre attraktivt valg. Set i et socioteknisk perspektiv betyder det, at teknologi først skaber værdi, når den passer til den kontekst, den anvendes i.

Samtidig påvirker geografisk distance også mulighederne for oplæring og support. De kvantitative data peger på, at det kan være vanskeligt at nå ud til alle enheder, hvilket begrænser medarbejdernes muligheder for at opbygge fortrolighed med systemet *(Se bilag 6)*. Dette skaber forskelle i, hvor trygge medarbejdere føler sig ved at anvende digitale løsninger, og dermed også i, hvor meget systemet faktisk bruges.

En yderligere dimension som fremgår af observationerne, er de sociale forhold i mindre lokalsamfund. I små enheder, hvor medarbejdere arbejder tæt sammen, og hvor relationer er mere synlige, kan der opstå et implicit pres for at fremstå kompetent. Usikkerhed eller fejl i brugen af digitale systemer bliver i højere grad synlige, hvilket kan påvirke medarbejderens tilgang til læring - dette kan både motivere til hurtigere mestring, men også skabe tilbageholdenhed i situationer, hvor man er i tvivl.

Disse sociale dynamikker kan være med til at nuancere forståelsen af, hvorfor mindre enheder i nogle tilfælde score relativt højt i implementeringen. Det er ikke nødvendigvis et udtryk for bedre vilkår, men kan hænge sammen med en anden form for synlighed og ansvar i arbejdet. Digital anvendelse bliver dermed ikke kun et teknisk spørgsmål, men også et socialt.

Samlet set peger analysen på, at geografisk distance skaber en form for digital ulighed inden for organisationen. Ikke alle enheder har de samme forudsætninger for at anvende digitale systemer, og implementeringen af Mindkey må derfor forstås som en differentieret proces. Det er ikke én implementering, men flere – formet af lokale vilkår, ressourcer og sociale dynamikker.

En yderligere dimension af geografisk distance handler om mobilitet og adgang til muligheder. Observationer fra både data og feltarbejde peger på, at medarbejdere i mindre lokationer i høj grad er bundet til deres lokale kontekst. Begrænset adgang til transport og høje omkostninger ved at flytte betyder, at kompetencer og arbejdskraft i praksis forbliver lokalt forankret.

Dette har betydning for digitalisering, da organisationen ikke i samme grad kan omfordele ressourcer eller kompetencer på tværs af lokationer. Samtidig betyder det, at forskelle i adgang til oplæring og teknologi ikke nødvendigvis udlignes over tid, men kan fastholdes eller forstærkes.

Geografisk distance bliver dermed ikke blot en barriere for implementeringen, men en faktor, der kan reproducere forskelle i digitale forudsætninger mellem organisationens enheder.

6.3. Oplæring, kompetencer og digital tryghed

En central forudsætning for implementeringen af Mindkey er medarbejdernes mulighed for at lære og anvende systemet i praksis. Dette handler ikke alene om tekniske færdigheder, men også om oplæringens kvalitet og den støtte, medarbejderne oplever i implementeringsprocessen. Analysen viser, at oplæring spiller en afgørende rolle for, hvorvidt systemet faktisk anvendes i hverdagen.

De kvantitative resultater peger på en tydelig sammenhæng mellem oplevelsen af oplæring og den faktiske brug af systemet. Medarbejdere, der oplever at have modtaget tilstrækkelig oplæring og støtte, anvender i højere grad Mindkey i deres daglige arbejde *(Se bilag 7)*. Dette understreger, at oplæring ikke blot er en introduktion til systemet, men en central mekanisme i selve implementeringen.

Samtidig viser data, at oplevelsen af oplæring varierer mellem medarbejdergrupper. Særligt aldersfordelingen peger på, at oplevelsen af støtte ikke er ensartet, hvilket indikerer, at medarbejdere møder implementeringen med forskellige forudsætninger *(Se bilag 5)*. Dette peger på, at oplæringen ikke kan forstås som en standardiseret proces, men må tilpasses den konkrete medarbejdergruppe.

De kvalitative data understøtter denne pointe. Her fremgår det, at nogle medarbejdere har begrænset erfaring med digitale værktøjer på et helt grundlæggende niveau. Udfordringerne kan i nogle tilfælde starte ved basale funktioner, såsom forståelsen af, hvordan man navigerer i et system *(Se bilag 9)*. Implementeringen af Mindkey bliver dermed ikke blot et spørgsmål om at lære et nyt system, men om at opbygge en mere grundlæggende digital forståelse.

Dette kan forstås i lyset af organisatorisk læring, hvor læring ikke alene handler om at tilegne sig nye færdigheder, men også om at ændre eksisterende arbejdsmønstre. Når medarbejdere ikke har tidligere erfaring med digitale systemer, bliver læringsprocessen mere omfattende, fordi den kræver en tilpasning af både viden og praksis.

Samtidig peger de kvalitative data på, at oplæringsformen har betydning. Flere fremhæver, at fysisk tilstedeværelse og konkret vejledning fungerer bedre end generelle instruktioner eller

digitale guides *(Se bilag 9)*. Dette indikerer, at læring i høj grad er situeret og afhænger af støtte i den konkrete arbejdssituation.

Analysen peger dermed på, at oplæring er en nødvendighed, men ikke tilstrækkelig forudsætning for implementeringen af digitale systemer. Selvom medarbejdere modtager oplæring, er det ikke givet, at systemet bliver en integreret del af praksis. Dette peger på, at andre faktorer spiller ind i forhold til anvendelsen, hvilket udfoldes i det følgende.

En væsentlig faktor i forståelsen af medarbejdernes forudsætninger er deres uddannelsesmæssige baggrund. Data fra Grønlands Statistik viser, at en stor del af arbejdsstyrken har grundskole som højeste fuldførte uddannelse, men færre har videregående uddannelser *(Se bilag 13)*.

Dette betyder ikke i sig selv, at medarbejdere ikke kan anvende digitale systemer, men det kan have betydning for deres erfaring med læring og deres fortrolighed med nye teknologier.

Denne forskel i forudsætninger bliver tydelig i de kvalitative data. Her fremgår det, at nogle medarbejder oplever udfordringer allerede på et grundlæggende niveau. Som det beskrives:

"Nogle ved ikke engang, hvad en browser er" (Se bilag 9)

Dette peger på, at implementeringen af Mindkey ikke blot handler om at lære et nyt system, men om at opbygge en bredere digital forståelse.

Samtidig viser interviewene, at digitale kompetencer varierer betydeligt mellem medarbejdere. Som det fremgår:

"Mange er faktisk gode til IT, men der er også nogle, som ikke er så stærke til at bruge computer" (Se bilag 9)

Dette understreger, at medarbejdergruppen ikke er homogen, men består af personer med meget forskellige erfaringer og forudsætninger.

Denne variation har betydning for, hvordan oplæring omsættes til praksis. I nogle tilfælde fremgår det, at medarbejdere, selv efter oplæring, falder tilbage til tidligere arbejdsgange. Som en medarbejder beskriver det:

"Selvom vi lærer dem det, falder de tilbage til gamle vaner og sender det til os i stedet for selv at gøre det" (Se bilag 9)

Dette peger på, at læring nødvendigvis ikke fører til ændret adfærd, hvis nye arbejdsgange ikke opleves som naturlige eller nødvendige.

Denne usikkerhed og tilbageholdenhed kan forstås gennem Banduras begreb om Self-efficacy, hvor individets tro på egne evner har betydning for, hvordan nye opgaver håndteres. Hvis medarbejdere ikke har tidligere erfaringer med digitale systemer, kan det reducere deres forventning om at kunne mestre dem. Dette kan føre til, at de enten undgår systemet eller overlader opgaven til andre, der fremstår mere sikre.

Dermed bliver anvendelsen af Mindkey ikke kun et spørgsmål om, hvorvidt medarbejdere har fået oplæring, men også om hvorvidt de føler sig sikre og kompetente i mødet med systemet. To medarbejdere kan have modtaget den samme oplæring, men reagere forskelligt afhængigt af deres erfaring og selvtillid i forhold til digitale værktøjer.

Samtidig peger analysen på, at disse forskelle ikke nødvendigvis udlignes over tid. I en kontekst, hvor adgang til videreuddannelse og kompetenceudvikling kan være begrænset, kan forskelle i digitale forudsætninger fastholdes. Dette betyder, at implementeringen af digitale systemer ikke blot afhænger af den enkelte medarbejder, men også af de strukturelle muligheder for at udvikle kompetencer.

Analysen viser dermed, at uddannelse, erfaring og self-efficacy spiller tæt sammen i forhold til digital implementering. Oplæring kan understøtte anvendelsen, men det er medarbejdernes oplevelse af egne evner, der i sidste ende er afgørende for, om systemet tages i brug i praksis.

Udover oplæring og kompetencer peger analysen på, at de sociale rammer spiller en væsentlig rolle for, hvordan medarbejdere møder digitale systemer. Særligt i mindre enheder kan arbejdsmiljøet påvirke læring og anvendelse af løsninger.

Dette blev tydeligt under feltobservationerne i Itilleq, hvor hverdagen er præget af høj synlighed. Medarbejdere arbejder tæt sammen, og der er begrænset mulighed for at være anonym i arbejdet. Som det fremgår af observationerne, kan dette skabe en oplevelse af, at man konstant er "set", hvilket gør det mere grænseoverskridende at afprøve nye systemer, hvor man ikke føler sig sikker *(Se bilag 11)*.

Denne pointe kan kobles til de kvalitative udsagn, hvor det fremgår, at nogle medarbejdere har tendens til at overlade digitale opgaver til andre. Som det beskrives:

"De sender det til os i stedet for selv at gøre det" (Se bilag 9)

Dette kan ikke alene forklares ved manglende kompetencer, men også ved en tilbageholdenhed i forhold til at arbejde med systemet selv.

I sådan kontekst kan frygten for at begå fejl få større betydning. Når fejl bliver synlige for kollegaer, kan det påvirke medarbejdernes villighed til at eksperimentere med nye arbejdsgange. Dette kan være med til at forklare, hvorfor oplæring ikke altid fører til øget anvendelse, selv når medarbejdere har fået introduktion til systemet.

Denne dynamik kan forstås gennem Edmondsons begreb om psykologisk tryghed, hvor læring forudsætter et miljø, hvor det er acceptabelt at være i tvivl og begå fejl. Hvis medarbejderen ikke oplever denne tryghed, kan det hæmme deres engagement i læringsprocesser og reducere deres anvendelse af nye systemer.

Samtidig peger analysen på, at de sociale forhold ikke kun skaber barrierer, men også kan påvirke adfærden i en anden retning. I mindre enheder, hvor medarbejdere arbejder tæt sammen, kan der også opstå et ønske om at fremstå kompetent og bidrage til fællesskabet. Dette kan i nogle tilfælde motivere medarbejdere til at mestre systemet, selv under udfordrende vilkår.

Dermed opstår den sociale kontekst som en dobbeltsidet faktor. På den ene side kan synlighed og social kontrol skabe tilbageholdenhed og usikkerhed. På den anden side kan den samme synlighed skabe incitament til at lære og anvende systemet.

Analysen peger dermed på, at digital implementering ikke alene afhænger af oplæring og kompetencer, men også de sociale rammer, som medarbejderne arbejder under. Oplevelsen af tryghed, synlighed og relationer spiller en central rolle for, hvordan digitale løsninger mødes i praksis.

Samlet set viser analysen, at implementeringen af Mindkey er et samspil mellem flere faktorer. Oplæring skaber grundlaget for anvendelse, kompetencer påvirker evnen til at lære, og den sociale kontekst former medarbejdernes tilgang til systemet. Det er først i samspillet

mellem disse elementer, at man kan forstå, hvorfor anvendelsen varierer på tværs af organisationen.

6.4. Lokal praksis og central digital styring

Et gennemgående fund i analysen er, at implementeringen af Mindkey ikke alene kan forstås som en teknisk proces, men som et samspil mellem en central digital strategi og den lokale praksis, systemet skal fungere i. Hvor systemet på et organisatorisk niveau er udviklet med henblik på at skabe overblik, struktur og ensartethed, møder det i praksis en hverdag, hvor arbejdsgange og prioriteringer varierer betydeligt.

På centralt niveau fremstår Mindkey som et redskab til at samle og standardisere medarbejderdata på tværs af organisationen. Systemet skal sikre korrekt registrering og skabe et samlet overblik, hvilket forudsætter, at data indtastes løbende og ensartet. Denne tilgang afspejler en administrativ logik, hvor værdien af systemet ligger i datakvalitet og styringsmuligheder.

De kvalitative data viser imidlertid, at denne logik ikke nødvendigvis er den dominerende i den lokale praksis. I produktionen håndteres registreringer ofte indirekte, hvor medarbejdere ikke selv anvender systemet, men i stedet sender informationer videre til key users. Som det fremgår:

"Jeg sender det videre, og så er der nogen andre der lægger det ind" (Se bilag 9)

Systemet bliver dermed ikke en integreret del af den enkelte medarbejders arbejdsgang.

Dette skaber en afstand mellem systemets intention og dets anvendelse. Hvor systemet centralt er tænkt som et fælles værktøj, bliver det lokalt en opgave, der ligger uden for den daglige praksis. Samtidig peget de kvalitative data på, at medarbejdere i højere grad prioriterer opgaver, der er direkte relateret til produktionen, fremfor administrative registreringer *(Se bilag 9)*.

Denne forskel kan forstås som et udtryk for, at organisationen rummer forskellige logikker. På den ene side en administrativ logik, hvor systemet og data er centrale. På den anden side en praksisorienteret logik, hvor fokus er på drift og gennemførelse af konkrete opgaver. Når

disse logikker ikke er fuldt integrerede, opstår der et spændingsfelt i implementeringen af digitale systemer.

Dermed bliver anvendelsen af Mindkey ikke alene et spørgsmål om kompetencer eller oplæring, men om hvorvidt systemet opleves som relevant i den konkrete arbejdssituation. Når systemet ikke bidrager direkte til kerneopgaven, vil det naturligt få en sekundær rolle i praksis.

I den lokale praksis bliver arbejdet formet af de konkrete vilkår, medarbejderne arbejder under. Observationerne fra feltarbejdet viser, at arbejdsgange i høj grad tilpasses de ressourcer og rammer, der er til rådighed, og at effektivitet i praksis ikke nødvendigvis er knyttet til digitalisering *(Se bilag 11)*. I flere tilfælde fremstår manuelle løsninger som det mest hensigtsmæssige valg i hverdagen.

Dette bliver tydeligt i situationer, hvor digitale systemer opleves som langsomme eller ikke integreret i arbejdsgangen. Her kan det være mere effektivt at registrere oplysninger manuelt og sende dem videre til en central funktion frem for selv at anvende systemet. Som tidligere fremhævet, bliver Mindkey i sådanne tilfælde ikke et værktøj, der understøtter arbejdet, men en opgave, der ligger uden for den lokale praksis.

Denne tilpasning kan forstås som en rationel respons på de organisatoriske vilkår. Medarbejdere prioriterer de løsninger, der gør det muligt at udføre arbejdet effektivt inden for de givne rammer. Når Mindkey ikke opleves som en del af denne løsning, vil det naturligt blive anvendt selektivt eller indirekte.

Samtidig peger analysen på, at implementeringen af Mindkey i høj grad afhænger af, om der skabes en kobling mellem den centrale strategi og den lokale virkelighed. Uden denne kobling vil systemet fortsat fremstå som noget eksternt i forhold til medarbejdernes arbejde, og anvendelsen vil variere på tværs af organisationen.

Samlet set viser analysen, at spændingsfeltet mellem central styring og lokal praksis er afgørende for at forstå implementeringen af Mindkey. Digitalisering lykkes ikke alene gennem systemer og strategier, men gennem deres evne til at indgå i de arbejdsgange og prioriteringer, der eksisterer i organisationen.

6.5. Delkonklusion

Analysen viser, at implementering af Mindkey ikke kan forstås som en ensartet eller lineær proces, men som et resultat af et komplekst samspil mellem organisatoriske, geografiske og menneskelige faktorer. På tværs af analysen fremstår det tydeligt, at variationen i anvendelsen ikke kan forklares ud fra én enkelt dimension, men må forstås som en kombination af flere forhold, der påvirker hinanden.

For det første viser analysen, at systemets organisatoriske rolle er afgørende for dets anvendelse. Mindkey fremstå i flere tilfælde som et supplement til andre systemer frem for som en integreret del af organisationens kerneprocesser. Når systemet ikke er koblet til centrale funktioner, opleves det ikke som nødvendigt i praksis, hvilket medfører, at det nedprioriteres til fordel for opgaver, der er direkte relateret til produktionen.

For det andet peger analysen på, at geografisk distance skaber forskelle i de vilkår, systemet implementeres under. Variationerne i adgang til teknologi, oplæring og support betyder, at medarbejdere arbejder under forskellige forudsætninger, hvilket påvirker deres mulighed for at anvende systemet. Digital implementering bliver dermed ikke en fælles proces, men en række lokale tilpasninger.

For det tredje viser analysen, at oplæring, kompetencer og digital tryghed spiller en central rolle for medarbejdernes anvendelse af systemet. Oplæring øger sandsynligheden for brug, men er ikke i sig selv tilstrækkelig. Medarbejdernes erfaring, selvtillid, sociale kontekst har betydning for, hvordan de møder systemet i praksis. Særligt viser analysen, at usikkerhed og synlighed i mindre enheder kan påvirke medarbejdernes villighed til at arbejde med nye digitale løsninger.

Endelig peger analysen på et centralt spændingsfelt mellem den centrale digitale strategi og den lokale praksis. Hvor systemet centralt er designet til at skabe struktur og ensartethed, møder det lokalt en virkelighed, hvor arbejdsgange og prioriteringer varierer. Implementeringen afhænger derfor af, om systemet formår at skabe mening i den konkrete arbejdssituation.

Samlet set viser analysen på, at en succesfuld implementering kræver mere end teknisk funktionalitet og oplæring. Det kræver en forståelse for de lokale vilkår, medarbejdernes

forudsætninger og de organisatoriske sammenhænge, som systemet indgår i. Uden denne forståelse vil variationen i anvendelsen fortsat være en naturlig del af implementeringen.

7. Diskussion

7.1. Undersøgelsens metodiske udgangspunkt og hvad det betyder for resultaterne

Hvordan opstår egentlig de resultater, vi analyserer? Og hvad betyder det for den viden, vi mener at kunne konkludere på?

Inden diskussionen af digitaliseringens udfordringer i Royal Greenland kan foldes ud, bliver det derfor nødvendigt at vende blikket mod undersøgelsens udgangspunkt. For de mønstre, der fremstår i analysen, er ikke neutrale – de er formet af de metodiske valg, der er truffet undervejs.

Undersøgelsen er baseret på mixed methods-design, hvor kvantitative og kvalitative data kombineres for at skabe både overblik og dybde. På overfladen fremstår dette som en styrke: De kvantitative data identificerer forskelle i implementeringen på tværs af lokationer og medarbejdergrupper, mens de kvalitative data åbner for en forståelse af, hvorfor disse forskelle opstår. Men netop denne kombination rejser også et centralt spørgsmål: Ser vi virkeligheden – eller ser vi en bestemt version af den?

De kvantitative resultater peger på systematiske variationer. Men uden de kvalitative indsigter ville disse variationer kunne tolkes relativt simpelt: som forskelle i motivation, kompetencer eller implementeringsgrad. Først gennem interviewene bliver det tydeligt, at forklaringen ligger et andet sted – i arbejdsgange, prioriteringer og oplevelsen af relevans. Med andre ord: Det er ikke nødvendigvis medarbejderne, der ikke tilpasser sig systemet, men systemet, der ikke tilpasser sig deres praksis.

Dette peger på en væsentlig styrke ved undersøgelsens design. Det er netop i samspillet mellem metoderne, at analysen får sin forklaringskraft. De kvantitative data stiller spørgsmålet – de kvalitative data begynder at besvare det. Samtidig bliver det tydeligt, at hvis én af disse datatyper havde stået alene, ville forståelsen af implementeringen have været markant mere ensidig.

Men denne styrke er også en begrænsning. Undersøgelsen tager udgangspunkt i én organisation, og denne organisation er ikke tilfældig. Royal Greenland er karakteriseret ved

en stor andel medarbejdere, der arbejder i produktionen, ofte uden daglig berøring med digitale systemer. Dette betyder, at digitalisering ikke er en naturlig del af arbejdet, men noget der introduceres udefra.

Dette rejser et afgørende spørgsmål: Ville resultaterne have set anderledes ud i en organisation, hvor digitalt arbejde allerede er en integreret del af hverdagen?

Det er sandsynligt. I en virksomhed med højere uddannelsesniveau og primært administrative funktioner ville udfordringerne muligvis i højere grad handle om systemintegration, datakvalitet og ledelsesmæssig prioritering. I den aktuelle undersøgelse træder derimod nogle mere grundlæggende forhold frem: digital tryghed, adgang til oplæring og forståelse af systemets formål.

På den ene side kan dette ses som en begrænsning for undersøgelsens generaliserbarhed. På den anden side er det netop her, undersøgelsen bliver analytisk interessant. For ved at undersøge digitalisering i en kontekst, hvor den ikke er ”naturlig”, bliver det muligt at synliggøre de mekanismer, der ellers tages for givet.

Endelig må forskerens position også inddrages. Som insider i organisationen er der opnået en særlig adgang til både kontekst og respondenter. Dette har muliggjort en dybere forståelse af praksis, men kan samtidig have påvirket datamaterialet. Relationer kan skabe tillid – men også tilbageholdenhed. Spørgsmålet er derfor ikke blot, hvad der er blevet sagt, men også hvad der måske ikke blev sagt.

Samlet set betyder disse metodiske forhold, at undersøgelsens resultater ikke kan læses som objektive beskrivelser af en entydig virkelighed. De må forstås som fortolkninger, formet af både metode, kontekst og relationer. Og netop derfor bliver det næste spørgsmål endnu mere interessant:

Hvis resultaterne er kontekstafhængige – hvad siger de så egentlig om digitalisering?

7.2. Digitalisering i spændingsfeltet mellem praksis, struktur og mennesker

Hvis implementeringen af Mindkey ikke primært kan forklares ud fra metodiske forhold, opstår et nyt og mere komplekst spørgsmål:

Hvad er det så, der faktisk driver – eller hæmmer – digitalisering i praksis?

Ved første øjekast peger de kvantitative resultater på et relativt klassisk billede. Variationer i implementeringen på tværs af lokationer og medarbejdergrupper kunne tolkes som et

spørgsmål om forskelle i kompetencer, oplæring og adgang til ressourcer. Særligt sammenhængen mellem oplevet oplæring og brug indikerer, at læring spiller en central rolle. Dette stemmer umiddelbart overens med eksisterende teori om organisatorisk læring, hvor kompetenceudvikling ses som en forudsætning for implementering af nye systemer.

Men dette billede begynder at ændre sig, når de kvalitative fund bringes i spil.

Her fremstår implementeringen ikke som en proces, hvor medarbejdere gradvist tilegner sig et system, men snarere som en situation, hvor systemet placeres oven på en allerede eksisterende praksis – uden nødvendigvis at blive en del af den. Medarbejdere beskriver, hvordan de navigerer mellem flere systemer, hvordan registreringer gentages, og hvordan administrative opgaver nedprioriteres til fordel for produktionen. Det afgørende spørgsmål bliver dermed ikke, om medarbejderne kan bruge systemet, men hvorfor de skulle vælge at gøre det.

Denne forskydning i forståelsen er central. Den udfordrer en grundlæggende antagelse i meget digitaliseringslitteratur: at implementeringsproblemer primært skyldes manglende kompetencer eller modstand mod forandring. I stedet peger analysen på, at problemet i højere grad er strukturelt. Når et system ikke er koblet til organisationens kerneopgaver, vil det uundgåeligt få en perifer rolle – uanset hvor meget oplæring der tilbydes.

Dette perspektiv kan forstås gennem den sociotekniske teori, hvor teknologi og praksis må udvikles i samspil. I denne case fremstår der en ubalance: Det tekniske system introduceres centralt, men det sociale system – medarbejdernes arbejdsgange, prioriteringer og normer – forbliver uændret. Resultatet bliver ikke integration, men parallelitet.

Samtidig peger analysen på, at læring ikke kan forstås som en lineær proces. Selvom medarbejdere modtager oplæring, falder nogle tilbage til tidligere arbejdsgange. Dette kan forklares gennem organisatorisk læringsteori, hvor der skelnes mellem at lære at udføre en opgave og at ændre den praksis, opgaven indgår i. Med andre ord: Det er muligt at lære systemet uden at bruge det.

Her bliver også begrebet psykologiske tryghed relevant. I mindre enheder, hvor medarbejdere arbejder tæt sammen, kan usikkerhed i mødet med nye systemer få større betydning. Når det er synligt, hvem der mestrer systemet – og hvem der ikke gør – kan det påvirke villigheden til at afprøve og lære. Samtidig viser analysen, at denne sociale kontekst ikke kun hæmmer

læring, men også kan motivere den. Medarbejdere kan både undgå systemet af frygt for at fejle – og engagere sig for at fremstå kompetente.

Dette peger på en vigtig pointe: Digitalisering er ikke blot en teknisk eller organisatorisk proces, men også en social proces, hvor identitet, relationer og anerkendelse spiller en rolle.

I forlængelse heraf opstår et centralt dilemma, som analysen tydeliggør: spændingen mellem effektivitet og inklusion.

På den ene side fremstår det rationelt at centralisere opgaver og lade key users håndtere registreringerne. Dette kan sikre kvalitet, reducere fejl og skabe en mere stabil implementering. På den anden side kan denne tilgang fastholde en situation, hvor en stor del af medarbejderne ikke udvikler digitale kompetencer og dermed ikke reelt bliver en del af digitaliseringen.

Dette rejser spørgsmålet: Hvad er målet med digitalisering?

Hvis målet er effektiv drift og datakvalitet, kan centralisering være en hensigtsmæssig løsning. Hvis målet derimod er en inkluderende digital transformation, hvor medarbejdere på tværs af organisationen udvikler kompetencer, kræver det en helt anden tilgang – en tilgang, der er mere ressourcekrævende og langsigtet.

Dermed bliver digitalisering ikke kun et spørgsmål om implementering, men om prioritering. Organisationen må vælge, om den vil optimere for kortsigtet effektivitet eller langsigtet kapacitetsopbygning.

Samtidig viser analysen, at dette valg ikke træffes i et vakuum. Det er tæt knyttet til de vilkår, organisationen opererer under. Geografisk distance, begrænset adgang til oplæring og forskelle i medarbejdernes forudsætninger gør det vanskeligere at arbejde inkluderende med digitalisering. Dette betyder, at selv velintentionerede strategier kan støde på praktiske begrænsninger.

Dermed peger resultaterne på en mere grundlæggende erkendelse: Digitalisering i denne kontekst er ikke en lineær proces, der kan planlægges og gennemføres efter en fast model. Den er kontinuerligt samspil mellem struktur, praksis og mennesker – hvor løsninger, der fungerer ét sted, ikke nødvendigvis fungerer et andet.

Og netop dette rejser det måske mest centrale spørgsmål i hele undersøgelsen:

Hvis digitalisering formes af både organisatoriske og samfundsmæssige vilkår – kan den så overhovedet ”løses” gennem organisatoriske tiltag alene?

7.3. Kan digitalisering ”løses”? – implikationer, begrænsninger og perspektiv

Hvis implementeringen af Mindkey hverken kan forklares udelukkende gennem metodiske valg eller klassiske organisatoriske forklaringer, står et mere grundlæggende spørgsmål tilbage:

Kan de udfordringer, analysen identificerer, overhovedet løses?

Analysen peger umiddelbart på en række oplagte organisatoriske tiltag. En stærkere integration mellem systemer vil kunne reducere dobbeltregistrering og øge oplevelsen af relevans i praksis. Mere praksisnær oplæring – særligt gennem 1-til-1 støtte – kan styrke både forståelse og anvendelse. Samtidig fremstår et øget fokus på datadisciplin som centralt, idet systemets værdi i sidste ende afhænger af, om data registreres konsekvent og korrekt.

På overfladen fremstår disse som konkrete og håndterbare løsninger. Men netop her opstår en væsentlig erkendelse: Løsningerne er langt fra simple i praksis.

For det første er de ressourcekrævende. Individuel oplæring, lokal tilpasning og løbende support kræver tid, tilstedeværelse og organisatorisk prioritering – ressourcer, som i forvejen er under pres i en geografisk spredt organisation. For det andet udfordres implementeringen af forhold, der rækker ud over organisationens direkte kontrol. Infrastruktur, afstande og variation i medarbejdernes digitale forudsætninger betyder, at implementeringen aldrig finder sted på ens vilkår.

Dermed bevæger problemstillingen sig fra at være et organisatoriske spørgsmål til også at være et samfundsmæssigt anliggende.

Digitalisering i denne kontekst er tæt forbundet med bredere strukturelle forhold, herunder uddannelsesniveau, adgang til teknologi og arbejdsmarkedets sammensætning. Medarbejdere møder ikke systemet som ”blanke tavler”, men bringer erfaringer, usikkerheder og kompetencer med sig. Når nogle medarbejdere mangler grundlæggende digital forståelse, bliver implementeringen af systemet som Mindkey ikke blot et spørgsmål om træning, men en del af en mere omfattende læringsproces.

Dette peger på en central pointe: Organisationen kan i høj grad arbejde med, hvordan digitalisering implementeres – men ikke nødvendigvis med alle de forhold, der former forudsætningerne for den.

På den ene side betyder dette, at digitalisering ikke kan ”fikses” gennem én samlet indsats. Forskelle i forudsætninger vil fortsat eksistere, og implementeringen vil uundgåeligt være præget af variation. På den anden side betyder det ikke, at digitalisering er et projekt, der bør opgives eller reduceres i ambition.

Tværtimod peger analysen på, at netop disse forskelle gør organisationens rolle endnu vigtigere.

En væsentlig implikation er behovet for at flytte fokus fra systemtræning til organisatorisk forankring. Hvis systemet ikke opleves som nødvendigt i praksis, vil selv omfattende oplæring have begrænset effekt. Digitalisering bliver først reel, når systemet er koblet til de arbejdsgange, medarbejderne ikke kan undgå. Dette handler ikke om kontrol, men om relevans.

Samtidig understreger analysen betydningen af lokal tilpasning. En ensartet implementeringsstrategi risikerer at overse de forskelle, der eksisterer mellem lokationer. Det, der fungerer i en større by med adgang til ressourcer og support, fungerer ikke nødvendigvis i en bygd med begrænset infrastruktur. Digitalisering kræver derfor fleksibilitet – ikke som en undtagelse, men som en forudsætning.

Men også her opstår et dilemma.

Hvor langt kan implementeringen tilpasses lokale forhold, før systemet mister sin funktion som fælles platform?
Og hvordan balanceres behovet for ensartethed med behov for relevans?

Dette peger på en grundlæggende spænding i digitalisering. På den ene side kræver systemets værdi standardisering, datakvalitet og ensartede processer, på den anden side kræver implementeringen forståelse for lokale vilkår, variation i kompetencer og forskellige arbejdsgange. Digitalisering bliver dermed ikke et spørgsmål om at vælge mellem standardisering og fleksibilitet, men om at navigere mellem dem.

Endelig rejser undersøgelsen spørgsmålet om, i hvilken grad resultaterne kan overføres til andre kontekster.

På den ene side er casen specifik. Royal Greenland er en organisation med en særlig struktur, hvor produktion spiller en central rolle, og hvor medarbejdere arbejder under meget forskellige vilkår. Dette begrænser mulighederne for direkte generalisering.

På den anden side peger analysen på mekanismer, der rækker ud over casen. Spændingen mellem system og praksis, betydningen af organisatorisk forankring og udfordringerne ved geografisk distance er ikke unikke for én organisation. De kan genfindes i andre grønlandske virksomheder og i lignende arktiske eller perifere kontekster, hvor digitalisering møder uensartede forudsætninger.

Casen er dermed både særlig og illustrativ. Den viser ikke, hvordan digitalisering altid foregår – men den synliggør, hvad der sker, når digitale systemer implementeres i en kontekst, hvor forudsætningerne ikke er ens.

Samlet set peger diskussionen på en afgørende erkendelse.

Digitalisering i denne kontekst er ikke et problem, der kan løses én gang for alle. Det er heller ikke et projekt, der kan reduceres til teknologi eller metode. Det er en løbende proces, hvor organisationen konstant må arbejde med at tilpasse systemer, udvikle kompetencer og skabe sammenhæng mellem struktur og praksis.

Spørgsmålet er derfor ikke, om digitalisering kan gøres perfekt.

Spørgsmålet er, hvordan den kan gøres bedre – og for hvem.

8. Konklusion

Dette bachelorprojekt har undersøgt, hvordan geografisk distance og aldersforskelle påvirker implementeringen af digitale løsninger i grønlandske virksomheder, samt hvordan organisation og ledelse kan arbejde inkluderende med digitalisering. Med udgangspunkt i Royal Greenland og implementeringen af HR-systemet Mindkey viser undersøgelsen, at digitalisering ikke kan forstås som en lineær implementeringsproces, men må analyseres som et komplekst organisatorisk fænomen, hvor struktur, praksis og menneskelige forudsætninger kontinuerligt former hinanden.

Et centralt fund i undersøgelsen er, at variationen i anvendelsen af Mindkey ikke primært kan forklares ved forskelle i medarbejdernes vilje eller evne til at anvende systemet. I stedet viser analysen, at systemets organisatoriske forankring er afgørende. Mindkey fremstår i flere dele af organisationen som et supplement fremfor en integreret del af kerneopgaverne. Dermed bliver anvendelsen situeret og selektiv. Digitalisering lykkes således ikke, fordi systemer implementeres, men fordi de bliver uundgåelige i praksis. Først når et system er koblet til de processer, medarbejderne ikke kan omgå, ændres dets status fra administrativt værktøj til organisatorisk nødvendighed.

Geografisk distance viser sig samtidig ikke blot som en logisk udfordring, men som en strukturerende faktor i implementeringen. Forskelle i adgang til teknologi, oplæring og support skaber uensartede implementeringsvilkår, hvilket betyder, at digitalisering ikke folder sig som én samlet proces, men som en række lokale tilpasninger. Dermed udfordres forestillingen om standardiseret implementering. Et ensartet system producerer ikke ensartet praksis, når de kontekster, det indgår i, er fundamentalt forskellige.

Aldersforskelle og digitale kompetencer nuancerer yderligere dette billede. Analysen viser, at det ikke er alder i sig selv, men variation i erfaring og digital selvtillid, der påvirker anvendelsen. Oplæring fremstår som en nødvendig, men utilstrækkelig forudsætning. Medarbejdere kan lære systemet uden at anvende det, hvis det ikke opleves som meningsfuldt eller trygt at arbejde med. Digitalisering bliver dermed ikke kun et spørgsmål om kompetenceudvikling, men om psykologisk tryghed og social kontekst. Læring forudsætter ikke blot viden, men også et rum, hvor det er legitimt at være usikker.

Undersøgelsen synliggør samtidig et grundlæggende spændingsfelt mellem central digital styring og lokal praksis. Hvor Mindkey centralt er designet til at skabe struktur, transparens og ensartethed, møder det lokalt en praksis, hvor effektivitet defineres af driftens krav og ikke

af systemets logik. Dette skaber parallelle arbejdsgange, hvor digitale og manuelle løsninger eksisterer side om side. Implementeringen bliver dermed ikke et spørgsmål om adoption, men om oversættelse – hvor systemets intention løbende tilpasses den virkelighed, det skal fungere i.

På tværs af analysen peger resultaterne på en mere grundlæggende erkendelse: Digitalisering i denne kontekst kan ikke reduceres til et implementeringsproblem, der kan løses gennem bedre systemer eller mere oplæring alene. Den er indlejret i strukturelle og samfundsmæssige vilkår, herunder infrastruktur, uddannelsesniveau og arbejdsmarkedets sammensætning. Organisationen kan påvirke implementeringen, men ikke fuldt ud kontrollere de forudsætninger, den bygger på.

Dette fører til en afgørende konklusion: Digitalisering kan ikke forstås som en tilstand, der opnås, men som en proces, der konstant forhandles. Spørgsmålet er derfor ikke, om implementeringen lykkes eller fejler, men hvordan den udvikler sig – og for hvem.

Undersøgelsen peger på, at hvis digitalisering skal være inkluderende, kræver det et skifte i måden, man tænker implementering på. I stedet for at se det som en afgrænset opgave, der handler om system og brug, bør man forstå det som en løbende organisatorisk proces. Det betyder, at fokus i højere grad skal være på, om løsningerne giver mening i praksis, hvordan de bliver forankret i organisationen, og hvordan forskellige behov og måder at arbejde på bliver taget i betragtning. Konkret indebærer det, at organisationer skal arbejde mere bevidst med at koble digitale løsninger til de eksisterende arbejdsgange. De skal også skabe rum for lokal læring og acceptere, at variation ikke nødvendigvis er en fejl, men en naturlig del af, hvordan digitalisering fungerer i praksis.

Afslutningsvis rækker undersøgelsens implikationer ud over den konkrete case. Digitalisering i geografisk spredte og heterogene kontekster stiller fundamentale spørgsmål til, hvordan organisationer tænker implementering. Hvis digitale systemer designes ud fra en antagelse som ensartede forudsætninger, vil de uundgåeligt skabe uensartede resultater. Fremtidens udfordring bliver derfor ikke blot at udvikle bedre systemer, men at udvikle bedre måder at implementere dem på.

Digitalisering er dermed ikke et spørgsmål om at udelukke afstande gennem teknologi. Det er et spørgsmål om at forstå, hvordan afstande – organisatoriske, social og strukturelle – fortsat former teknologien i praksis.

Litteraturliste

Al-Ababneh, M. M. (2020). Linking Ontology, Epistemology and Research Methodology. *Science & Philosophy*, *8*(1), 75–91. https://doi.org/10.23756/sp.v8i1.500

Anderson Liane. (1992). *LianeAnderson_thesis*.

Bass, J. M., Lero, S. B., & Noll, J. (2018). Experience of Industry Case Studies: A Comparison of Multi-Case and Embedded Case Study Methods. *Proceedings - International Conference on Software Engineering*, 13–20. https://doi.org/10.1145/3193965.3193967

Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*.

Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). *Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education Experience-Based Learning Systems*.

Kristiansen, B. (2019). *Organisatorisk forandring: Et blik på litteraturen om forandringens indhold, kontekst og proces*. https://www.djoef-

McKim, C. A. (2017). The Value of Mixed Methods Research: A Mixed Methods Study. *Journal of Mixed Methods Research*, *11*(2), 202–222. https://doi.org/10.1177/1558689815607096

Najeeb, A. (n.d.). *Institutional theory and human resource management*. Retrieved https://ro.uow.edu.au/buspapers

Okoli, C. (2021). *Inductive, Abductive and Deductive Theorizing*. https://ssrn.com/abstract=3774317

Onia, S. I. (2025). Change Leadership in Higher Education: Exploring of Theories and Practices. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, *3*(03), 990–1005. https://doi.org/10.59653/ijmars.v3i03.1898

Ramage, M. (n.d.). *Reflection on theory and theory on reflection: learning and change in the work of Donald Schön*.

Ropohl, G. (n.d.). *Philosophy of Socio-Technical Systems*.

Royal Greenland. (2024). *Årsrapport RG_2024*.

Sahin, I. (2006). DETAILED REVIEW OF ROGERS' DIFFUSION OF INNOVATIONS THEORY AND EDUCATIONAL TECHNOLOGY-RELATED STUDIES BASED ON ROGERS' THEORY. In *The Turkish Online Journal of Educational Technology* (Vol. 5).

Simpson, B. (2018). *Pragmatism: A philosophy of practice*.

Zahidi Saadia. (2024). *WEF_GGGR_2024*.