

Single

PRAGMATISME I LEDELSE

- HVORDAN EN PLEJESTOL KAN VISE NOGET OM IMPLEMENTERING

Publiceret: 7. september 2022

Af: Inger Marie Larsen-Nielsen

INDLEDNING

Denne tekst er skrevet til inspiration for offentlige ledere, som skal lede implementering i organisationer, og som måske også går på lederuddannelse. Ambitionen er at vise, hvordan ledelse af implementering og lederuddannelse vil kunne gå hånd i hånd. Det videnskabsteoretiske ståsted er pragmatisk hele vejen igennem teksten. Det vil sige, at tankegangen følger en filosofi, hvor praksis er det primære, og det at tænke betragtes som en praktisk aktivitet.

DEN AMERIKANSKE FILOSOF OG PÆDAGOG JOHN DEWEY KNYTTER TÆNKNING SOM PRAKTISK AKTIVITET TIL BEGREBERNE 'VANER' OG 'REFLEKSIVITET'.

Vaner er tillærte og erhvervet i de kulturelle og sociale sammenhænge, mennesket interagerer i. De er funktionelle og får mennesker til at handle som hjemmевante i verden uden at tænke nærmere over handlingerne. Det er først, når der opstår problematiske situationer, og de tillærte vaner ikke fungerer, at tænkningen provokeres til at kunne udvikle sig (Brinkmann 2006). Forudsætningen er, at de problematiske situationer perciperes og underkastes en refleksiv undersøgelse.

Hos Dewey er der tale om, at begivenheder skal forstås som virkelige, kontingente og med fluxagtig karakter (Brinkmann 2006). Virkelighedens foranderlighed er altså et grundvilkår og vil til alle tider kunne provokere til refleksiv tænkning. Den filosofiske pragmatiker har derfor opmærksomheden rettet mod at sanse problematiske situationer og udføre en refleksiv praksis. I pragmatismen er det ud fra en norm om, at tænkning skal have nyttegivende konsekvenser for mennesker og samfund (Dewey 2005; 2017).

Relevansen for at lederuddannelser tilrettelægges, så en sådan tankegang for tænkning understøttes, kan knyttes til det seneste eftersyn af de offentlige lederuddannelser. Af anbefalingerne fremgår det, at udbyttet af de offentlige lederuddannelser skal øges på de offentlige arbejdspladser gennem lederuddannelsernes fokus på refleksion[1].

I det kommende afsnit præsenteres en case, mødet med Carendo, hvor det vises, hvordan implementering foregår igennem forskellige former for forhandling og relationer. Casen er udarbejdet på baggrund af et følgeforskningsprojekt, som fulgte implementeringen af en velfærdsteknologi på et kommunalt plejehjem. Velfærdsteknologien er en hygiejne- og vaskestol, Carendo, et hjælpemiddel til at realisere værdighed i ældreplejen.

I et organisationsperspektiv kan implementeringen af teknologien knyttes til en ledelsesopgave med at realisere organisatoriske mål. Målene i casen er en udmøntning af bekendtgørelsen for værdighedspolitikker i danske kommuner. I bekendtgørelsen står der, at værdighedspolitikkerne ”skal indeholde de overordnede pejlemærker og principper for en værdig ældrepleje i den enkelte kommune med udgangspunkt i den personlige hjælp, omsorg og pleje mv.”[2]

Følgeforskningen fulgte implementeringen i fase 3 og 4 på ét kommunalt plejehjem. Konkret gennem deltagelse i de planlagte kursus-, trænings- og mødeaktiviteter.

Empirien er indhentet ved hjælp af kvalitative forskningsmetoder som observationer og semistrukturerede interview. Der er tale om observationer på to kursusdage, seks sparringmøder mellem konsulenter, nøglepersoner og planlæggeren fra plejehjemmet, fjorten enkelt interview med nøglepersoner foretaget umiddelbart efter træning hos borgere, interview med fire af de øvrige ansatte i plejen og tre enkelt interview med to konsulenter fra kommunen, en konsulent fra leverandøren og fem borgere. Møder og interview er optaget på lydfiler og transskriberet. På kursusdagene er der taget feltnoter over observationer af, hvordan forhandlinger og relationer udspillede sig mellem deltagere og mellem konsulenter og deltagere. Alle informanter har indgivet samtykke til deres deltagelse i forskningsprojektet.

Casen er udarbejdet på baggrund af empirien. I forhold til ledelse af implementering giver casen anledning til at stille to spørgsmål:

1. Hvorfor sker der kun begrænset brug af teknologien i plejepersonalegruppen, når der er så stort et fokus på læringsaktiviteter i implementeringsplanen?
2. Hvorfor sker der kun begrænsede ændringer af plejesituationerne?

Undersøgelsen af casen følger den pragmatiske abduktive tankegang og reflektive undersøgelsespraksis. En model herfor præsenteres efter indledningsafsnittet. Den abduktive tankegang indebærer, at der tages afsæt i et kvalitativt gæt om, at værdiskabelsen af implementeringen er begrænset, og at den vil kunne øges. Hvilket kan undersøges gennem pragmatisk reflektiv praksis.

Efterfølgende kvalificeres det kvalitative gæt gennem en læringsteoretisk analyse, hvorved der svares på spørgsmål 1. Derpå præsenteres aktør-netværksteori, og det kvalitative gæt undersøges i det lys, hvorved der svares på spørgsmål 2.

Den empiriske bearbejdning er foretaget gennem manuel kodning vha. teoretiske begreber, der fungerer som en meningskategorisering på tværs af empirien (Kvale 2002).

De analytiske resultater underbygges gennem to bidrag fra forskningslitteraturen om hhv. læring i arbejdslivet (Elkjær 2002; 2005) og implementering af innovation (2002).

Teksten afsluttes med at påpege nogle implikationer for ledelse og lederuddannelse.

Kontekst for casen

Bag implementeringen af Carendo lå en politisk beslutning om, at teknologien skulle implementeres på samtlige plejehjem i kommunen. En beslutning som var taget på baggrund af et pilotprojekt på et af kommunens plejehjem[3]. I pilotprojektet var det påvist, at teknologien gav mere værdighed, bedre hygiejne og mindre smertebelastning for borgeren, når plejen blev flyttet fra seng til badeværelse. Derudover fik personalet bedre arbejdsstillinger, fordi plejestolen kunne hæve og sænke borgeren. Desuden kunne der hentes en økonomisk gevinst, da én medarbejder i stedet for to kunne forestå mere af plejen (svarende til en besparelse på ca. 11 minutter om dagen pr. borger).

På baggrund af disse resultater blev der formuleret tre succeskriterier[4] for implementeringen: 1) mere værdighed og velvære for borgeren, 2) færre sundhedsskadelige

arbejdsstillinger og arbejdsbevægelser for medarbejderne og 3) smartere arbejdsgange og økonomi.

I et andet pilotprojekt var resultaterne imidlertid mindre entydige. Her var det påvist, at teknologi godt kan være implementeret på papiret men reelt stå og samle støv på kommunens depoter^[5].

Implementeringen af Carendo på plejehjemmene forløb over otte måneder og fulgte fem faser: 1) Opstart, 2) forberedelse, 3) i gang, 4) forankring og 5) drift^[6].

Udgifter til implementeringen blev afholdt af kommunen til og med fase 4, forankring. Dvs. vikarudgifter i forbindelse med personalets deltagelse i kursusdage og træning ved borgere, leje af Carendo og indkøb af nye brusehoveder og længere bruseslanger. I fase 5, drift overgik udgifterne til driften med teknologien til det enkelte plejehjem.

Mødet med Carendo

Første gang vi^[7] møder Carendo, den højde og justerbare hygiejne- og badestol, er på den første kursusdag. Der står den i rundkreds med andre Carendo'er (se figur 1). Muskeløs og farverig. Umiddelbart er det svært at forbinde stolen med værdig ældrepleje. Men den kan noget. Jeg oplever det selv: Jeg løftes fra sengeleje til sædet på låste rullehjul. Så rundt på rullende hjul, så op i højden, et kig ind i en plejers rolige brune øjne og så et tip bag over. Tippet giver associationer til den gamle rutchebane i Tivoli. Men hov, hvad sker der lige, hvor længe skal jeg blive hængende her oppe i luften, bliver de ikke snart færdige med at kigge min "bagperron" efter. Min ryg "råber" efter en anden stilling. Mon ikke snart den skal flyttes til et mere behageligt sted? Carendos muskler føles nu som lilla hård plast.



Foto af Carendo'er i rundkreds

Carendo kommer rigtig på arbejde sammen med nøglepersonerne. På kursusdag 2 er de vældigt engagerede i at lære Carendo's 'muskler' at kende. Der trænes i 3,5 time. Træningen foregår i makkerpar omkring en Carendo. Carendo'erne står i rundkreds, og konsulenten guider træningen med en Carendo i midten af rundkredsen.

Nøglepersonerne træner med henblik på at komme til at træne videre hos forskellige borgere i hverdagen og sidemandsoplære kollegaer. Inden kursusdagen er omme, er der fastlagt tidspunkter for den første træning hos borgere. Planlægningen af træningen er vigtig, da konsulenten fra leverandøren skal møde ind på plejehjemmene og guide hver træning i tre runder. Efter de tre guidede runder skal nøglepersonerne forsætte deres egen træning og sidemandsoplære deres kollegaer på egen hånd.

Nøglepersonerne træner engageret med Carendo på kursusdagene og i hverdagen hos udvalgte borgere.

På sparringsmøderne er der runder, hvor nøglepersonerne skal fortælle om succeser og bøv. De giver eksempler på, at Carendo gør noget godt for borgere og nøglepersonernes arbejdsstillinger.

I et interview fortæller en af nøglepersonerne om, at Carendo's allerede er i brug hos en borger, som fik en Carendo ved indflytningen fra et andet plejehjem, da den indgik i plejen der. Nøglepersonen fortæller, at de hos denne borger er et team som arbejder sammen, og at de lærer afløsere op i at bruge Carendo, når afløserne naturligt skal indgå i plejen af denne borger. Der er også en anden nøgleperson, som på det sidste sparringsmøde fortæller om et teamsamarbejde, der er under opbygning omkring en borger på den afdeling, hun er plejer. Det falder hende naturligt at koble sidemandsoplæringen til denne borger, så her bliver Carendo'en brugt dagligt. Sådan arter det sig ikke helt for de øvrige nøglepersoner. Alle skal træne ved forskellige borgere med forskelligt funktionsniveau. For nogle af nøglepersonerne foregår det ikke altid på de afdelinger, hvor de indgår i den daglige pleje. Når nøglepersonerne træner rundt på forskellige afdelinger, sker der det, at Carendo nogle dage slet ikke får brugt sine muskler. Selv om den lokale planlægger har sat afløsere ind i vagtskemaet, falder træningen og sidemandsoplæringen ikke ind i en naturlig gænge. Plejeopgaverne bliver ikke altid koordineret på tværs af afdelingerne, så nøglepersonerne kan træne og sidemandsoplære på en anden afdeling. De dage hvor nøglepersoner skal træne på andre afdelinger, har fri eller er syge, kommer Carendo til at stå passivt hos borgeren. Carendo kan også komme til at stå passivt hen, når en elev allerede har taget morgenplejen af en borger i sengen. Elever skal lære hygiejniske principper ved sengevask, og nøglepersonerne skal lære at flytte sengevasken ud på badeværelset sammen med Carendo.

Det kan også ske, at Carendo slet ikke bliver lukket ind hos en borger, hvis en borger siger "nej" til Carendo. Og så er der aftenvagten. Der er Carendo's færd særligt udfordret. Plejen foregår i omvendt rækkefølge, og det giver kun mening med bad, hvis der opstår situationer med afføring.

Hos et par borgere udnyttes Carendo's muskelkraft fuldt ud. Disse borgere har vænnet sig den, men får til tider ondt i lemmerne af at sidde i den, især hvis det ikke er en trænet plejeperson, som forestår plejen.

Da "igang fasen" nærmer sig sin afslutning, viser det sig, at nøglepersonerne nogenlunde har overblik over deres egen træning, men at overblikket mangler, når det kommer til sidemandsoplæringen af kollegaer.

For kollegaerne i de to team, der har haft en borger i centrum, er Carendo blevet en naturlig del af hverdagen. For andre kollegaer er Carendo blevet en lidt mystisk ting. De er godt nok blevet præsenteret for Carendo på et personalemøde, hvor de i et kvarter hørte om al dens muskelkraft. De synes, det lyder meget godt, men de ved ikke, hvordan de vil blive involveret i at bruge den.

I overgangen til driftsfasen viser det sig, at en del kollegaer bruger Carendo på linje med en almindelig badestol. Der er også kollegaer som kan finde på at lade hånt om Carendo's "muskelkraft" og fortsætter med morgenplejen i sengen.

PRAGMATISME I LEDELSE

Med pragmatisme i ledelse af implementering, vil blikket blive rettet imod situationer, som ikke går som forventet. I casen er der tegn på, at implementeringen er udfordret, hvilket kan vække til nærmere undersøgelse i forhold til de to spørgsmål: 1) Hvorfor sker der kun begrænset brug af teknologien i plejepersonalegruppen, når der er så stort et fokus på læringsaktiviteter i implementeringsplanen? 2) Hvorfor sker der kun begrænsede ændringer af plejesituationerne?

Empirisk er der tegn på barrierer for at nå succeskriterierne for implementeringen.

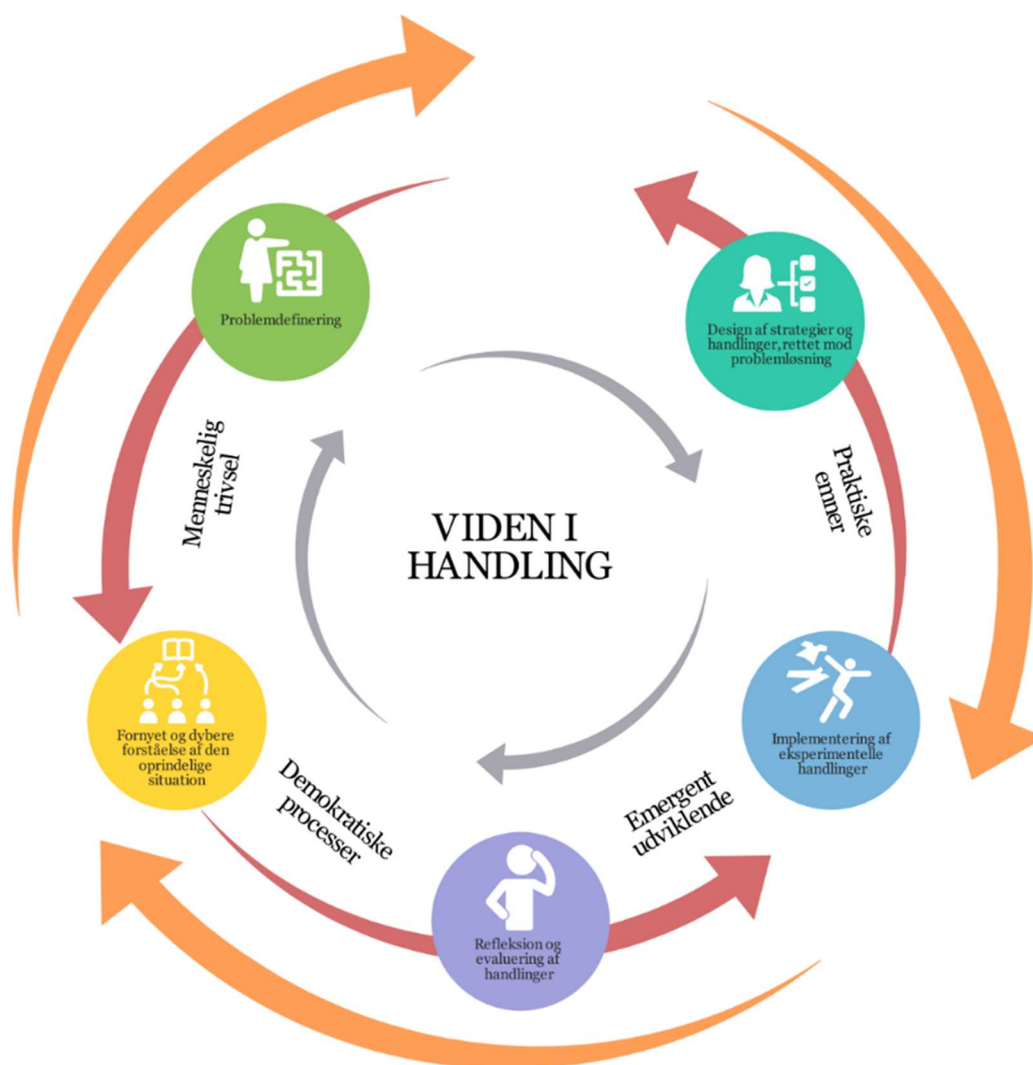
MED EN PRAGMATISK TILGANG BYGGER EN VIDENSKABENDE UNDERSØGELSE PÅ ABDUKTION. DET INDEBÆRER, AT TEGN SOM KAN OBSERVERES, ER SPOR SOM FORFØLGES GENNEM PLAUSIBLE FORMODNINGER OG SYSTEMATISK UNDERSØGELSE.

En tilgang som forener induktion med deduktion, da arbejdet er styret af såvel empiri som teori. Casen beskriver mødet med virkeligheden med tegn der peger på manglende værdiskabelse (induktion). I en videnskabende undersøgelse er der tale om et gæt, som er "en mindre formel og mere umiddelbar tilgang til verden, hvor man fokuserer på at opnå ny viden om specifikke situationer og fænomener" (Egholm 2019:177). Et gæt som kvalificeres gennem brug af forudgående viden (teori). Det pragmatiske sandhedsbegreb knyttes således til at

undersøge situationer videnskabeligt. Pragmatisk ledelse handler da om at arbejde videnskabeligt på baggrund af et kvalitativt gæt, som kvalificeres og sandsynliggøres.

I FORHOLD TIL CASEN BEROR DET KVALITATIVE GÆT PÅ EMPIRISKE OBSERVATIONER OM, AT VÆRDISKABELSEN AF IMPLEMENTERINGEN ER BEGRÆNSET OG VIL KUNNE ØGES.

Den videnskabelige proces drejer sig da om at frembringe plausible forklaringer vha. forudgående viden, som kan kvalificere og sandsynliggøre gættet. Den videnskabelige proces er illustreret i figur 2 og benævnes pragmatisk reflektiv praksis.



Model til illustration af pragmatisk reflektiv praksis

Centralt i modellen står viden-i-handling, hvilket refererer til en refleksiv undersøgelsesproces (de grå inderste pile). Om den proces, skriver Dewey, at mennesket udvikler intelligent tænkning ved at respondere på virkelighedens ustabile natur. Et eksempel herpå kan være implementering, som ikke forløber som forventet. Udvikling af intelligent tænkning foregår igennem det ontologiske begreb erfaring, som kobler subjekt og verden til hinanden gennem en transaktionel[8] relation (Fink 2000). Dvs. at mennesket er et aktivt biologisk væsen der danner erfaring, når det interagerer med sine omgivelser. Den drivende kraft er angst og håb. Dewey skriver, at det at leve er at være engageret i de transaktioner, der udgør erfaring. Erfaring er en livsproces, der uafbrudt (kontinuerligt) bevæger sig, idet usikre situationer tilskynder til udforskning, til refleksiv tænkning og dermed til at drage nye slutninger/skabe ny viden: "But experience in its vital form is experimental, an effort to change the given: it is characterized by projection, by reaching forward into the unknown; connexion with a future is its salient trait" (Dewey 1917:111).

Mennesket står altså ikke uden for, som beskuer af verden og kigger ind på den, men er en erfarende, tænkende og handlende del i verden. Erfaring udvikles, når mennesket perciperer og interagerer med sine omgivelser. Det er gennem menneskets aktive udforskende væren-i-verden, at viden skabes og kan gøre en forskel i verden.

Hos Dewey gøres der altså op med såvel idealisme, rationalisme som empirisme, hvilken har den betydning, at de forskellige dualismer mellem subjekt/objekt, bevidsthed/krop, tanke/handling og også videnskab/filosofi opløses.

Viden er således ikke noget, som skal tilegnes, men udvikles gennem erfaringsdannelsesprocessen. Filosofi, siger Dewey, skal ikke virke foreskrivende for handling, men er en metode til at få viden. De forhindringer mennesket konfronterer er altså stimuli til at variere det, mennesket ved. Når vi retter os mod noget, der har vakt vores interesse, bruger vi vores erfaringer, og vi reviderer vores erfaringer som en foregribelse af, hvad der sker i fremtiden. Menneskets bevidsthed er altså en effekt af at gøre erfaring (Dewey 2009). Dewey skriver, at det er den eneste magt, mennesket har til at kontrollere sin egen fremtid som biologisk organisme. Vi får altså bevidsthed, når vi gør os erfaringer og bliver mere vidende, når vi refleksivt udforsker de problemsituationer, vi perciperer. Hos Dewey bliver erfaring

dermed at forstå som en emergerende og kreativ læringsproces, hvor det igangsættende og det som forandres ikke er determineret (Dewey 2009). Det igangsættende er problematiske situationer, der tilskynder til kritisk udforskning i sin kvalitative helhed.

Når viden ikke er noget der skal tilegnes, og erfaring er eksperimentel og opnås gennem handling, får det den betydning, at erfaring/viden sættes fri af begrænsninger fra fastømrede ideer og færdigkonstruerede koncepter. Derved frigøres tænkning og handling, og nye slutninger kan drages. Filosofi, siger Dewey, skal ikke virke foreskrivende for handling men være en metode til handling informeret af visioner, forestillinger (teori) og refleksion knyttet til spørgsmål der faktisk opstår i livets omskiftelighed. Vi skal ikke prise os selv, hvis vi ser lyset i 'en rigtig idé' eller 'et smart koncept', som vi så af al magt ønsker at implementere, men siger Dewey:

We pride ourselves upon being realistic, desiring a hardheaded cognizance of facts, and devoted to mastering the means of life. We pride ourselves upon a practical idealism, a lively and easily moved faith in possibilities as yet unrealized, in willingness to make sacrifice for their realization. Idealism easily becomes a sanction of waste and careflessness, and realism a sanction of legal formalism in behalf of things as they are – the rights of the possessor. We thus tend to combine a loose and ineffective optimism with assent to the doctrine of take who take can: a deification of power. All idealization to cover up in sentiment and theory their brutalities. But never, perhaps, has the tendency been so dangerous and so tempting as with ourselves. Faith in the power of intelligence to imagine a future which is the projection of the desirable in the present, and to invent the instrumentalities of its realization, is our salvation. And it is a faith which must be nurtured and made articulate: surely a sufficiently large task for our philosophy (Dewey 1917:139).

Dewey er altså fortaler for en pragmatisk filosofi, der er empirisk idealistisk og bygger bro mellem dualismer, som tænkning og handling. Derved kan sammenhænge, mellem intelligens og demokratiske samfund, forstås og formidles som refleksiv praksis for 'et fælles gode' (Dewey 2017).

I MODELLEN ER DEN SKITSEREDE PRAGMATISKE TANKEGANG ILLUSTRERET VED HJÆLP AF DE FARVEDE IKONER.

De røde pile mod uret imellem ikonerne viser, hvordan erfaringsdannelsesprocesser udvikler sig emergent relateret til menneskelig trivsel og demokratiske deltagelsesprocesser. Det er en proces der foregår som en pendlen på kryds og på tværs mellem ikonerne. Imellem at undersøge praktiske problemer, designe nye strategier for handling, implementere eksperimentelle handlinger, reflektere og evaluere handlinger og opnå fornyet og dybere forståelse af den oprindelige situation. Erfaringsprocesser som kan understøttes gennem ledelse og uddannelse, hvilket er det, de orange pile med uret henviser til.

I det lys stiller ledelse af implementering krav om en udforskende og reflektiv praksis.

FORUDSÆTNINGEN ER EN ÅBEN INDSTILLING TIL AT PERCIPERE PROBLEMATISKE SITUATIONER OG MOD TIL AT UNDERKASTE DET PERCIPEREDE EN PROBLEMDEFINERENDE OG HANDLINGSRETTET UNDERSØGELSE.

Da filosofi ikke skal virke foreskrivende, men skal anvendes til at holde erfaringsdannelserne i bevægelse, kan der findes hjælp i teorierne.

I casen er der tegn på, at der sker begrænset brug af teknologien i plejepersonalegruppen til trods for et stort et fokus på læringsaktiviteter i implementeringsplanen. Disse tegn gør det relevant at foretage en læringsteoretisk analyse.

I pragmatismen vil deltagelse i demokratiske fællesskaber kunne medvirke til øget vækst i intelligent tænkning (Dewey 2017). Individets læring forbindes således til social læring (Frandsen 2018). Derfor indgår der også sociale aspekter i analysemodellen, figur 2.

Modellen, i figur 2, kan således fungere som model til at forstå ledelse af implementering i et pragmatisk lys. Men også til analyse af læringsprocesser blandt personale, når de arbejder med at implementere Carendo.

I det følgende afsnit foretages en pragmatisk læringsteoretisk analyse af casen, hvorved der vil kunne frembringes plausible forklaringer på, hvorfor der sker begrænset brug af teknologien trods det store fokus på læringsaktiviteter.

LÆRING ER IKKE ET FÆLLES ANLIGGENDE

Problemdefinering

Når nøglepersonerne træner i at bruge Carendo i rundkreds med en makker, er det en igangsættende situation for læring, da deres vaner med sengepleje ikke fungerer sammen med Carendo. Nøglepersonernes nysgerrighed og aktive engagement sætter læringsprocessen i bevægelse. Bevægelsen holdes i gang gennem forskellige tvivlsspørgsmål. De viser sig undervejs i træningen, når der trænes "giv bukser på", "giv ble på", giv "ble+bukser på". Konsulenten hører spørgsmålene, og hun responderer ved at vise, hvordan teknikken i Carendo kan hjælpe. På et tidspunkt opstår der for eksempel tvivl om, hvordan plejepersonalet kan få en ble til at sidde ordentligt. En inkontinens-vejleder har erfaringer med det og viser, hvordan der kan laves "en tagrende", så bleen lukkes og sidder godt.

Når nøglepersonerne træner hos en borger, er læringsprocessen også i bevægelse gennem deres nysgerrige og aktive engagement. I interviewene fortæller de om, hvordan de trækker på tidligere erfaringer og udvikler nye i samarbejdet med borgeren, Carendo og konsulenten fra leverandøren. Empirien viser, at nøglepersonerne lader sig konfrontere af de forhindringer, de møder i træningen hos borgeren. På den måde varieres det, de allerede ved, som en foregribelse af at skulle kunne håndtere nye plejesituationer. At det er nødvendigt at tænke sådan, fremgår af en feltnote fra kursusdag 1:

"På kursusdag 1 opfordres jeg til at prøve en Carendo af sammen med en plejer. Jeg øver hejsefunktionerne og tænker: "at det godt nok er mange små ting, man skal være opmærksom på, hvis stolens potentiale skal udnyttes som aflastning ift. arbejdsstillinger og værdighed". Bukser kan være mere eller mindre stramme, borgere kan have forskellig størrelse, og det er vigtigt, at "krydset" kommer langt nok ned i hullet på stolen, så de kommer til at sidde i midten af skridtet. Ellers opstår der problemer, når borgeren skal op at stå eller ned at sidde. Hvis bukserne kommer til at sidde skævt, kan det blive ubehageligt at sidde på en sammensyning. Det er hele tiden nødvendigt at tænke fremad i forhold til arbejdsgange, så utilsigtede konsekvenser undgås."

Praktiske forhindringer i plejen nødvendiggør, at nøglepersonerne hele tiden udvikler nye erfaringer sammen med Carendo, konsulenten og borgerne. De organisatoriske forhindringer i at træne og sidemandsoplære bliver imidlertid ikke anledninger til, at kollegaer i plejen også

kommer til det, med mindre der er tale om et team samarbejde omkring en borger. De organisatoriske forhindringer omtales som planlægningsproblemer, men forhindringerne bruges ikke som igangsættende for læring.

Design af strategier for handling rettet mod problemløsning

Når nøglepersonerne arbejder på at overvinde en forhindring i plejen, sætter en læringsproces i gang. Forhindringen undersøges, og nye strategier for handling findes. Det sker i interaktionerne mellem nøgleperson, Carendo, konsulent og borger. Ud af dette samarbejde designs strategier, hvormed forhindringen kan opløses. Nøglepersonen lærer derved at blive teknologi-ekspert, og får som teknologi-eksperte sammen med teknologien plejen til at ske på en ny måde. En nøgleperson fortæller i et interview om forandringen i plejen på denne måde:

Da hun (borgeren) ligesom kommer i øjenhøjde med os, så er der den der værdighed overfor(hende) og også pædagogikken, at hun lige kunne få en lille hånd, og vi er her, og nu trykker vi din hånd, og nu kommer du op i højden, og hun fulgte jo bare med, og hun fokuserede fuldstændig på øjenkontakt.

Undervejs i træningen viser det sig, hvilke tips og tricks fra kurset og sparringsmøderne, der kan bruges, og hvilke nye tips og tricks der er brug for. Konsulenten støtter op "i-gangfasen", hvor nøglepersonerne træner hos borgerne. En nøgleperson fortæller i et interview om konsulentens støtte:

Hun er meget ind over og lige, jamen vi vender lige nogen ting, hvad kunne være smart, og så giver hun mig nogle ideer og, ja, hun er rigtig god til at have nogle undrende spørgsmål eller, det kunne være, at det her var smartere at gøre. (...) Ja rækkefølgen, fordi nu fandt vi måske ud af, at det kunne være smartere at starte ved vasken, hvor hun (borgeren) børster tænder og få det klaret, vasket foroven og sidder og så over i stolen.

Nøglepersonerne arbejder altså ikke efter en fast køreplan men efter en metode, hvor spørgsmål opstår og "kalder" på viden om teknik, pleje og pædagogik. Nøglepersonen designer nye strategier for handling på baggrund af sine tidligere erfaringer og de erfaringer, hun gør sig i situationen med blik for konsekvenserne for borgeren.

To nøglepersoner fortæller om, hvordan de støtter op i sidemandsoplæringen. Den ene nøgleperson indgår i plejen af den borger, som allerede havde Carendo før implementeringsperiodens opstart.

De øvrige nøglepersoner italesætter sidemandsoplæringen som udfordrende. Men da fokuset ligger på nøglepersonernes læring i at bruge Carendo og ikke på nøglepersonernes læring i at guide deres kollegaer, designs der ingen strategier, som kan understøtte læringen blandt kollegaerne i plejen.

Implementering af eksperimentelle handlinger

Når nøglepersonerne træner på kursusdagene og hos borgerne, prøver de af, hvordan de kan få plejen til at fungere på badeværelset. De ved ikke på forhånd, hvordan det vil fungere, men bliver klogere på det, imens de bruger Carendo. Det som fungerer hos en borger den ene dag, er det ikke sikkert fungerer den næste dag. Borgere på plejehjem kan have et meget svingende helbred og funktionsniveau. De plejere som træner eller bruger Carendo kontinuerligt hos bestemte borgere, fortæller mest udførligt om, hvordan deres eksperimentelle handlinger med Carendo'en bidrager til at øge værdigheden i plejen. De øvrige nøglepersoners eksperimentelle handlinger handler mere om, at få Carendo til at give mening i aftenvagten eller finde veje organisatorisk. Det er ikke så lige til at komme til at træne og/eller sidemandsoplære på egen afdeling eller rundt omkring på andre afdelinger. En nøgleperson fortæller, i et interview, om, at det er svært at få skabt kontinuitet i sidemandsoplæringen i aftenvagten:

Somme tider vil man få det til at passe [...] hvis de så har fri et par dage, og så har jeg fri et par dage, og så går der lige pludselig en fire-fem dage imellem, og så siger de selv, at de synes, at der går for lang tid. Jamen så kan man sige, og så bliver det noget med, "nej vi kan lige se lidt i aften", men der er bare ikke tid til det, og så bliver det sådan noget med, "nå, tager du de kald, så". Altså, det er rigtig rigtig svært at få til at hænge sammen, og som jeg siger, også, det er måske også rigtig svært ligesom at planlægge sig ud af, ikke.

På det sidste sparringsmøde italesætter den lokale planlægger en undring: "Og jeg bliver enormt interesseret i, hvorfor det er, det lykkes for dig (nøgleperson hos borger som i forvejen har Carendo), når det ikke lykkes i de andre huse at få lavet det der sidemandsoplæring?"

En plausibel forklaring på, hvorfor der sker begrænset brug af teknologien blandt nøglepersonernes kollegaer, vil i lyset af den pragmatiske læringsteori være, at kollegaernes læring ikke er forbundet organisatorisk gennem samarbejdsrelationer i teams. I teamet forbindes læringsprocessen relationelt, når personalet aktivt responderer på og forhandler med hinanden om at løse de praktiske problemer, som opstår i plejen af borgeren. Når et team arbejder koordineret sammen, vil personalets erfaringsdannelser koble sig tidsmæssigt og kontekstuel sammen gennem mundtlig og skriftlig kommunikation (borgeren forløbsplan). Med andre ord lykkes implementeringen, når personalet koordinerer deres handlinger efter det, som er sket forud som en foregribelse af fremadrettede konsekvenser i plejen.

Den lokale planlæggeres undren får imidlertid ikke fokusset på sparringsmødet flyttet fra nøglepersonernes læring til, hvordan læring kan blive et fælles anliggende.

Refleksion og evaluering af handlinger

På sparringsmøderne evalueres der i "runden rundt" gennem et fokus på "succeser og bøvler". Nøglepersonerne fortæller på skift, og konsulenterne giver kommentarer og råd efter hver fortælling.

Konsulenternes rådgivning er centeret om tips og trick, som kan understøtte nøglepersonernes brug af Carendo. I kommenteringerne påpeges vigtigheden i, at planlægningen fungerer, og at de ekstra ressourcer i implementeringsperioden udnyttes, så nøglepersonerne får trænet og sidemandsoplært deres kollegaer, inden implementeringen går i drift. Men konsulenterne faciliterer ikke gruppedrøftelse mellem nøglepersonerne, så de kan evaluere og reflektere deres erfaringer med egen træning og sidemandsoplæring. Refleksionerne forbliver derved individuelle, og det er uvist, hvorvidt de kommer til at tjene læringen blandt kollegaerne i plejen.

Fornyelse og dybere forståelse af den oprindelige situation

Set i lyset af den pragmatiske læringsteori er der en læringsproces i gang, når nøglepersonerne træner med Carendo på kursusdage og hos borgerne. I takt med at de arbejder problemløsende, opnår de fornyelse og dybere forståelse for, hvordan plejesituationen kan

afvikles på en ny måde. Det gælder især for de to nøglepersoner, som indgår i et teamsamarbejde.

Det forholder sig imidlertid anderledes med de øvrige kollegaer i plejen. Med Dewey får vi forståelse for betydningen af, at alle i plejegruppen er aktive i implementeringen. Hvis kollegaerne i plejegruppen skal vente med at blive involveret i implementeringsprocessen, kan de komme til at stå som beskuere af noget, som foregår uden for dem selv. Derved forbliver de passive i implementeringen og handler som vanligt i plejen. Når kollegaerne i plejen ikke deltager aktivt udforskende og reflekterende over for de praktiske problemer, som opstår med Carendo i plejen, udvikler de ikke bevidsthed om, at Carendo kan bruges til at øge værdigheden for borgeren og forbedre personalets arbejdsstillinger.

Den nysgerrighed, som skal drive kollegaernes læringsprocesser og forandre plejesituationerne frem, udebliver, og Carendo bliver nemt en mystisk ting, som bare står og fylder.

Læring er ikke et fælles anliggende

ANALYSEN GIVER EN PLAUSIBEL FORKLARING PÅ, AT DEN BEGRÆNSEDE BRUG AF TEKNOLOGIEN BLANDT DET ØVRIGE PLEJEPERSONALE HÆNGER SAMMEN MED, AT LÆRING IKKE ER BLEVET ET FÆLLES ANLIGGENDE.

Der kan godt være læring blandt nøglepersonerne, men læringen blandt det øvrige plejepersonale begrænses. Det sker når:

- Organisatoriske forhindringer for at træne og sidemandsoplære ikke bliver en anledning til at udvikle nye erfaringer
- De organisatoriske forhindringer defineres som planlægningsproblemer og ikke som igangsættende situationer for læring
- Fokusset i læringsaktiviteterne kun ligger på nøglepersonernes læring i at bruge Carendo og ikke på nøglepersonerne læring i at guide deres kollegaer
- Læring blandt det øvrige plejepersonale kun undtagelsesvist forbindes organisatorisk gennem samarbejde i team med en borger i centrum

- Der på sparringsmøderne ikke er gruppedrøftelser mellem nøglepersonerne, så de kan evaluere og reflektere deres erfaringer med egen træning og sidemandsoplæring
- Plejepersonalet ikke involveres aktivt udforskende og reflekterende i at løse praktiske problemer i plejen med Carendo

Analysen sandsynliggør, at værdiskabelsen er begrænset af et manglende fokus på læring som et fælles anliggende. Men også på at værdiskabelsen vil kunne øges, hvor potentialet for læring og mulighederne for at designe nye strategier for handling ligger.

I det næste afsnit rettes et undersøgende blik på den begrænsede forandring af plejesituationerne. Afsnittet starter med en præsentation af det teoretiske perspektiv, som er valgt, fordi det vil kunne hjælpe med at undersøge og finde plausible forklaringer på det.

AKTØR-NETVÆRKSTEORI

Til at undersøge hvorfor der sker begrænsede ændringer af plejesituationerne, vælges aktør-netværksteori. Teorien gør det muligt at forstå og kortlægge, hvordan der skabes forandringer i en implementeringsproces.

Aktør-netværksteori begynder at tage form i løbet af 1980'erne. Særligt den franske filosof, antropolog og sociolog Bruno Latour og den franske sociolog Michel Callon fremstår som foregangsmænd og centrale bidragsydere (Justesen 2017).

Bruno Latour bruger aktør-netværksteorien, som en videnssociologisk metode til at kortlægge og redegøre for, hvordan videnskab (Latour 1987) og samfund (det kollektive) konstant skabes og genskabes gennem sociale forbindelser (Latour 2008). Hos ham er der altså tale om en samfundsteori med en bred forståelse af 'det sociale'. 'Det sociale' forstås som associationer, som det ikke er muligt at give forklaringer på, men derimod at søge viden om, så det kan beskrives, hvordan det sociale bliver til.

Det sociale betegner ikke et domæne af realitet eller en specifik enhed, men er snarere navnet på en bevægelse, en deplacering, en transformation, en oversættelse, en indrullering, der på ingen måde er genkendelige som sociale i den sædvanlige forstand, hvis vi ser bort fra det korte øjeblik, hvor de blandes på ny (Latour 2008:88).

En metode til at kortlægge processuelle bevægelser er en aktør-netværksteoretisk (ANT) redegørelse. I en sådan anvendes begrebet netværk til at beskrive, hvad aktører gør. Hos Latour er netværk ikke noget objektivt, som f.eks. et kartotek over netværket af kundekontakter, men et støttebegreb, som bruges til at registrere "energi, bevægelse og specificitet", som strømme af translationer (Latour 2008:158f).

På den ene side skabes og består netværket af en række heterogene aktører, der som følge af specifikke translationsprocesser er sammenkoblet i en midlertidig og mere eller mindre stabil konstellation. På den anden side er aktørernes handlinger effekter af det specifikke netværk, de indgår i. Det betyder, at ethvert netværk også er en aktør, og enhver aktør er et netværk (Latour 2008: 374).

Af citatet fremgår tænkningen og centrale begreber i ANT. En afgørende pointe er her, at det sociale, det naturlige og det materielle ses som sammenvævede i konkrete konstellationer. En aktør defineres som 'hvad som helst', og det som ANT er interesseret i, er, hvad humane og nonhumane aktører 'gør, og hvilken betydning de spiller' i relation til hinanden. ANT gør således op med dikotomien mellem det materielle og det sociale, og efterlader aktøren i den dobbelthed både at være skabt af og være medskabende af netværk. I implementeringen er det et ønske, at nøglepersonerne skabes som teknologiekspert, når de bruger Carendo, og at det øvrige plejepersonale kommer til at bruge Carendo gennem nøglepersonernes sidemandsoplæring.

Oversættelse (translation) er også et centralt begreb og finder sted, når fænomener flyttes fra den sfære, hvori de er blevet til, og hvor de forstås og bruges på en bestemt måde, til en anden sfære, hvor de får en anden betydning og kan spille en anden rolle (Egholm 2014:197). Eksempelvis er Carendo'en udviklet og produceret af et firma, før den skal implementeres på plejehjemmene i en kommune. Disse oversættelsesprocesser vil ofte føre til en forenkling af fænomenets heterogene forhold. Dvs. at ingen på plejehjemmene behøver at kende til det udviklingsarbejde, der ligger bag teknologien. Når Carendo flyttes fra produktionssfæren ind i en plejehjemssfære, vil Carendo's identitet imidlertid skulle forhandles og afgrænses, da interaktioner og handlemuligheder vil skulle formes på en ny måde. Det som undersøges er da, hvordan Carendo transformeres gennem og transformerer forskydninger i netværk. Translation er, med andre ord, også transformation forstået som forandring af identiteter.

Formålet med en ANT-redegørelse er ikke at gentage det velkendte ved at beskrive en allerede dannet social kraft men at følge translationsprocesserne i netværkerne for at se, hvilken retning de forskyder sig i. I en ANT-redegørelse vil der derfor være fokus på at følge og beskrive strømmen og styrken af bevægelser samt de kontroverser, som opstår, når handlingsinstanser associerer til hinanden og kommer i modstrid.

Opgaven med at definere og ordne det sociale bør overlades til aktørerne selv og er ikke analytikernes sag. Dette er grunden til at det for at genskabe en fornemmelse af orden er bedst at opspore forbindelser mellem kontroverserne selv frem for at forsøge at løse en given kontrovers. Bestræbelserne på orden, strength og struktur er ingenlunde opgivet: "Den bliver blot omplaceret ved at tage et skridt videre i abstraktion, så aktørerne får mulighed for at udvikle deres egne, anderledes verdensordener, uanset hvor kontrointuitive de nu måtte tage sig ud (Latour 2008:45).

Videnskabsteoretisk skabes viden i ANT ved at følge, hvordan konstruktionen af det sociale sker på tværs af forskellige situationer. Når det sociale får flydende karakter, må tilstedeværelsen af det sociale hele tiden kunne godtgøres. For at kunne det må der sættes fokus på en aktør, hvilket gør det muligt at undersøge, hvordan denne aktør er i færd med at udvikle og indgå i netværk med andre aktører. I den forbindelse vil kontroverserne mellem forskellige handlingsinstanser vise sig, idet handlingsinstanser altid er "i færd med at gøre noget, dvs. gøre en forskel på en given tilstand, omdanne A'er til B'er via et opgør med C'er" (Latour 2005:76).

Det ontologiske udgangspunkt er, at verden både er realistisk og konstruktivistisk. Realistisk i den forstand at der er tale om socialt skabte kendsgerninger og konstruktivistisk, idet disse kendsgerninger er socialt konstruerede. Jo længere og større netværk er, jo nemmere bliver de til konstruerede kendsgerninger (black boxes), og det bliver gradvist sværere og sværere at se den heterogenitet, som netværkene i udgangspunktet indeholder. Black boxes skal forstås som en kombination af ideer, ting og mennesker, som skaber en lukket boks, hvor man tilfører et input og modtager et output uden at sætte spørgsmålstegn ved, hvordan outputtet egentlig er blevet genereret. Latour's undersøgelser omfatter både optrevling af black boxes og etablering af black boxes (Egholm 2014: 204).

I IMPLEMENTERINGEN AF CARENDO ER DET ET ØNSKE FÅ ETABLERET EN BLACK BOX, HVOR PLEJEPERSONALET NATURLIGT BRUGER OG IKKE SÆTTER SPØRGSMÅLSTEGN VED AT BRUGE STOLEN I DE DAGLIGE PLEJESITUATIONER.

Begreber der kan bruges til at analysere en implementeringsproces og dens udfald

Epistemologien i ANT gælder udredning af konstruerede kendsgerninger. Det skal derfor være muligt at afdække disse, så det synliggøres, hvilke aktører der indgår i netværk, og hvordan disse aktører relaterer sig til hinanden og bindes sammen gennem forhandlinger mellem deres forskellige interesser. Forskeren må altså kunne følge og se de spor, som afsættes af aktører og gør forskel i netværket. I undersøgelser med ANT er sandhedsbegrebet på linje med det pragmatiske, dvs. at viden skabes ved at undersøge virkeligheden, som den udspiller sig.

Før man går i gang med en ANT-analyse, kan det være en god idé at sætte sig ind i Callon's tre principper. 1. 'Agnosticisme', 2. 'Det generaliserede symmetriprincip' og 3. 'Frie associationer' (Egholm 2014; Ratner 2013).

Det første princip 'agnosticisme', at der ikke kan findes en fastløst sandhed, handler om at fokusere på translationerne. Dvs. at forskeren må afholde sig fra at fikse fænomeners identitet, men se fænomeners identitet som tilblivelse og koblet til andre aktører. Carendo's identitet som plejetechnologi er altså ikke givet på forhånd.

Det andet princip 'det generaliserede symmetriprincip' handler om at bruge det samme sæt af begreber til at analysere de fænomener, som undersøges (Ratner 2013). Forskerens fokus skal altså ligge på sammenhænge mellem de forskellige elementer (ikke subjektivere elementerne) og ikke foretage opdelinger i sociale og materielle sfærer (Egholm 2014). Enkeltpersoners motivationsprofiler er altså ikke i fokus.

Det tredje princip 'frie associationer' indebærer at følge aktører på tværs af kategorier (Ratner 2013). Dvs. at det som er i fokus, er Carendos tilblivelse som plejetechnologi og dennes medvirken til at skabe nye plejesituationer på tværs af alle forbindelser, økonomiske, tekniske, politiske, sproglige, praktiske mm. (Ratner 2013:41).

Til at foretage selve analysen af hvordan netværk opbygges og forskydes gennem forskellige 'momenter' og magtkampe, kan forskeren hente fire andre begreber hos Callon (Ratner 2013). De fire begreber er: 'Problematisering', 'interesseskabelse', 'indrulling' og 'mobilisering'.

Begrebet 'problematisering' henviser til: "Momenter, hvor aktører (om)definerer en problematik således, at også andre aktører bliver en del af problematikens netværk" (Ratner 2013: 48). I forhold til analysen af implementeringsprocessen giver det blik for, hvordan der skabes et fælles udgangspunkt, et såkaldt 'obligatorisk passagepunkt', hvor forskellige aktører vedkender sig en interesse i implementeringen og gør sig uundværlige (Egholm 2014).

Begrebet 'interesseskabelse' giver blik for, hvordan aktører rekrutterer andre aktører til deres projekt, så disse aktører 'fastlåses' i specifikke roller og identiteter (Egholm 2014). I interesseskabelsen begynder forskellige magtkampene også at udspille sig (Ratner 2013).

Begrebet 'indrulling' handler om forhandlinger og magtkampe (ibid.). Om hvordan forskellige roller og identiteter bliver defineret og forbundet med hinanden på måder, så de opnår accept af de forskellige aktører. Ligeledes sætter det fokus på, hvordan implementeringsprocessen kan blive udfordret af 'modprogrammer' (Egholm 2014). Kontroverser mellem forskellige handlingsinstanser som forsøger at organisere andre netværk og tilbyde andre obligatoriske passagepunkter.

Begrebet 'mobilisering' kan i analysen sætte fokus på, hvornår en aktør bliver talsmand for hele netværket (Ratner 2013). Hvilket udfald forhandlingerne får, hvem der taler på hvis vegne, og om denne repræsentation accepteres. Succesfulde forhandlinger etablerer et stærkt aktørnetværk med overensstemmende interesser, fælles definitioner og meninger om det fænomen, som netværket skabes om (Egholm 2014).

I aktør-netværksteori er der altså både tale om en teori og en analysemetode. En ANT analyse starter altid midt i det hele, og netværket kortlægges ved at udvælge en aktør, som følges (Justesen 2017). Forskerens subjektivitet vil være inde i billedet, da det empiriske og analytiske snit er et, forskeren vælger. Eksempelvis gennem et valg om at følge Carendo og undersøge, hvordan Carendo transformeres og transformerer forskydningerne i netværk. Dvs. at den oversættelse der ligger til grund for den viden, som forskeren formidler kunne have været anderledes, da valget om at følge aktør kunne have været et andet. Forskningen kan dog ikke

kaldes subjektiv, da der i ANT ikke er et grundlæggende skel mellem det konstruerede og det objektive (Egholm 2014: 378).

I det følgende afsnit kvalificeres det kvalitative gæt om, at der sker begrænset værdiskabelse, og at værdiskabelsen vil kunne øges. Casen undersøges i lyset af ANT, og der søges plausible forklaringer på, hvorfor der sker begrænsede ændringer af plejesituationerne, og hvilke muligheder der kan være for at øge værdiskabelsen.

MODSTILLINGER OVERSES OG DER ER MANGLENDE FORHANDLINGER

Problematisering

Carendo's videre færd er afhængig af, at der finder en problematisering sted af plejesituationerne, så de kan defineres på ny. Konsulenterne gør sig uundværlige i problematiseringen. Det sker i rollen som underviser og mødeleder i de fastlagte kursus-, trænings- og mødeaktiviteter. Det er også igennem disse roller, at succeskriterierne for implementeringen formidles og fastholdes. Formidlingen sker ved hjælp af non-humane aktører som slides, der vises på kursusdagene. Og fastholdelsen sker på sparringsmøderne gennem det faste dagsordenspunkt "status på Carendo". Konkret indledes hvert sparringsmøde med en runde, hvor nøglepersonerne fortæller om, hvordan det går med at træne Carendo'en hos borgerne. "Hvad går godt, og hvad bøvler?", spørger en af konsulenterne. Nøglepersonernes fortællinger kommenteres af konsulenterne på en måde, der kobler konsulenternes holdninger og rådgivning til succeskriterierne om øget værdighed for borgeren og bedre arbejdsstillinger for personalet. Når konsulenterne kommenterer med billigelse eller gode råd, skabes der et fælles udgangspunkt for at vedkende sig en interesse i implementeringen. Ingen af nøglepersonerne modsiger kommenteringerne på møderne, og på det sidste sparringsmøde giver nøglepersonerne udtryk for, at det har været godt at få rådgivning, tips og tricks af konsulenterne. Konsulenternes rolle som uundværlige i implementeringen bekræftes altså undervejs og også til sidst.

Af nøglepersonernes fortællinger fremgår det også, at de vedkender sig en interesse i succeskriterierne. En nøgleperson fortæller til et sparringsmøde: "Når vi er inde ved K.(borger), når vi tænker sygeplejemæssigt. Vi er begyndt at skylle, vi har ingen UVI'er

(urinvejsinfektioner). Vi holder det bakteriefrit, og jeg har ikke ondt i ryggen, og mit arbejde er ikke overbelastet, så det er et succeskriterie”.

Undervisning, sparring med konsulenterne og succeskriterierne bliver derved til obligatoriske passagepunkter for implementeringen, og nøglepersonerne bliver en del af problematikens netværk.

Interesseskabelse

Når der sættes fokus på de to første succeskriterier (ikke det økonomiske) på kursusdagene og på sparringsmøderne, skabes der blandt nøglepersonerne en faglig og arbejdsmiljømæssig interesse for Carendo'en. Det viser sig på kursusdagene, når nøglepersonerne træner i rundkredsen med Carendo, og konsulenten fra leverandøren guider træningen i midten. Det kommer blandt andet til udtryk, når nøglepersoner spontant udbryder ”det er smart!”. Eller når de stiller spørgsmål som, ”hvordan kommer bleen ordentligt på?”

I konsulentens virke i den efterfølgende træning hos borgerne fortsætter interesseskabelsen. Konsulenten spiller her en betydende rolle i at få rekrutteret nøglepersonerne på måder, der ’fastlåser’ dem i rollen som teknologiekspert. En nøgleperson fortæller i et interview: ”Hun er meget ind over, jamen vi vender lige nogen ting (...) Ja rækkefølgen fordi nu fandt vi måske ud af, at det kunne være smartere at starte ved vasken, hvor hun (borgeren) børster tænder og lige få det klaret, vasket foroven”.

Da implementeringen når til forankringsfasen, som er den fase, hvor nøglepersonerne skal sidemandsoplære deres kollegaer i plejen, viser der sig en interessekamp mellem ’nøglepersonernes træning’ og ’sidemandsoplæring af kollegaer’. I casen fremgår det, at flere af nøglepersonernes kollegaer ikke kan se, hvordan de skal blive involveret i implementeringen. Et kvarters oplæg, om Carendo på et personalemøde, er ikke nok til at skabe et fælles udgangspunkt for hele gruppen af plejere. Ligeledes er det heller ikke nok til at skåne borgernes lemmer og sikre deres værdighed, når kollegaerne skal trænes op fra bunden af hos borgerne. Med andre ord, det korte oplæg får ikke kollegaerne til at vedkende sig en interesse i implementeringen, og de rekrutteres ikke på en måde, der ’fastlåser’ dem i rollen som kommende kompetente teknologiekspert. Det manglende fælles udgangspunkt kan lægge kimen til en magtkamp mellem vanlig pleje i sengen og pleje på badeværelset med Carendo.

En anden interessekamp viser sig mellem 'konsulent' og 'nøgleperson'. Nøglepersonerne skal træne med deres kollegaer, men på kursusdagene har de kun trænet teknisk brug af Carendo. De har altså ikke fået et didaktisk blik for, hvordan de i oplæringen kan 'fastlåse' kollegaerne i rollen som kandidater til oplæring. Det manglende didaktiske blik kan ligge kimen til en magtkamp mellem vanetænkning og læring.

Indrullering

I casen ser vi, at der er forskel på, om implementeringen af Carendo foregår i et team med en borger i centrum eller rundt på forskellige afdelinger. Her vil man kunne sige, at forskydningerne i netværket betinges af, hvordan indrulleringen af aktører foregår. Når Carendo implementeres hos en borger, og plejeteamet samarbejder om at bruge Carendo og lære nye kollegaer op, opbygges der et stærkt netværk. En nøgleperson fortæller på et sparringsmøde: "Der hvor jeg kan se, at det har fungeret bedst. Det er der, hvor der har været en stærk Carendo person, hvor at holdningen til stolen blev delt med teamet. Personen har været overbevist om, at det har været en god ide".

Netværket forskyder sig gennem samspillet mellem borger, personale, Carendo, badeværelse, borgens hjem, forløbsplan og andre teknologier i hjemmet. Rollen som plejer og rollen som borger med plejebenhov forbinder sig igennem teamsamarbejdet til Carendo'en, og Carendo accepteres af såvel borger som personale og transformeres til en betydende aktør i plejen.

Men så er der også de situationer, hvor træningen foregår på forskellige afdelinger. Her opbygges der ikke et stærkt netværk, da implementeringen udfordres af forskellige interessekampe. Carendo har det vanskeligt i aftenvagten. Dels falder det ikke naturligt for personalet at bruge en vaske- og hygiejnestol om aftenen, med mindre der opstår situationer, hvor afføring kræver et bad. Desuden kan borgernes funktionsniveau være svækket om aftenen, og gøre det besværligt at bruge Carendo, da det kan kræve øvrige hjælpemidler, som måske ikke lige er ved hånden. Der er færre plejere på vagt om aftenen end om dagen, og de må prioritere, hvad de bruger tiden på. Ofte opstår der akutte hændelser, og en afløser, som møder ind på et fast tidspunkt, udløser derfor ikke pr. automatik muligheder for, at en nøgleperson kan komme til at træne eller sidemandsoplære kollegaer. På et sparringsmøde fortæller to nøglepersoner om udfordringerne i aftenvagten på denne måde:

"Så det er nok den aftenvagte, der – jeg tror det halter, fordi jeg tror simpelthen ikke, at de har haft resurser til det. Altså selvom der måske har været sat nogle af, så drukner de nogle gange i hændelser. Er det ikke dit indtryk også?" (nøgleperson 1).

"Jo. Det er det, men som jeg også sagde, da vi ligesom startede mødet, at vi bruger den jo selvfølgelig i aftenvagt, hvor det giver mening, ikke?" (nøgleperson 2).

Indrulleringen af Carendo er altså udfordret i aftenvagten, og Carendo løber ind i, at andre netværk organiserer plejen om aftenen end om dagen. Rollen som nøgleperson bliver godt nok defineret på vagtplanen og forbundet til træning gennem indrulling af afløsere i aftenvagten, men i praksis er det så godt som umuligt, at få rollen forbundet til aftenplejen.

Det er ikke kun i aftenvagten, at forskydninger i netværket udfordres af andre netværk. På de sidste sparringsmøder viser kimene sig til interessekampen mellem vanlig pleje i sengen og pleje på badeværelset med Carendo som en egentlig kontrovers.

"[...] og så finder man ud af kort efter, at de bruger den jo overhovedet ikke, som de skal. Det er bare for at snakke efter munden, for så har man fået fred [...]"

"Jeg tror det svære i det, er det der med, jamen der går jo for lang tid [...]. Men det er jo, og så skal vi tilbage i sengen, og så skal vi tilbage igen, men så er det jo to liftninger, ja men, det er det der med hele tiden, tid, tid, tid, at det gør det, og det gør det jo ikke, når man er kommet ind i det, så går det jo meget hurtigere lige pludselig".

I morgenvagten viser der også interessekampe, når nøglepersoner skal træne eller sidemandsoplære kollegaer. Den lokale planlægger og vagtplanen kommer her ind i billedet som aktører, der skal understøtte nøglepersonernes i at træne og sidemandsoplære. Men i praksis kan der opstå interessekampe mellem 'vagtplan' og 'den praktiske fordeling af plejeopgaver'. Det viser sig nemlig, at elever og nøglepersoner skal yde forskellig morgenpleje hos de samme borgere. Eleverne efter hygiejniske principper og morgenpleje i sengen, og plejerne efter hygiejniske principper og morgenpleje på badeværelset. Det er et koordineringsregnskab, der er svært at få til at gå op, da en aktør som 'tid' kommer ind i billedet. Eleverne skal nå at lære pleje i praktikperioden, og nøglepersonerne skal nå at få Carendos muskler til at spille i implementeringsperioden.

Nøglepersonerne italesætter problematikken på flere sparringsmøder, og interessekampen kommer til udtryk på et sparringsmøde, hvor konsulenten stiller 'nøglepersonernes' og 'vejledernes' interesser op imod hinanden.

Og det crasher nemlig nogle gange i den her implementering, fordi nogle af de borgere som kan have god gavn af Carendo'en, det er også de borgere som er komplekse rigtig tit, og som der er rigtig gode elevopgaver inde ved. Så derfor er praktikvejlederne som regel også rigtig ærekære i forhold til at skulle have sat deres elever godt i søen. Men det er lige præcis det her med, når nøglepersonen er på arbejde, at hun så skal kunne arbejde derinde, så kan eleven arbejde andre dage eller observere og på den måde gøre sig selv klar til at blive introduceret til Carendo senere.

Nøglepersonernes rolle defineres på mødet som den mest betydende, og nøglepersonerne opfordres til at gå i forhandling med praktikvejlederne, så disse kan få forståelse for betydningen af at træne med Carendo. Empirien viser imidlertid, at det er tvivlsomt, om forhandlingerne med praktikvejlederne kommer i stand.

I indrulleringen af Carendo som 'plejeteknologi' og nøglepersonerne som 'teknologi-eksperter', er der også andre kampe, som udspiller sig. I casen hører vi, at når Carendo skal flytte ind hos en borger, starter indflytningen med, at Carendo står delvist monteret uden for borgerens dør. Interview med borgere viser, at de ikke er særligt godt forberedte på indflytningen, da ingen af dem vidste, hvad Carendo skulle gøre godt for, da den flyttede ind.

I casen hører vi også, at borgere kan finde på at sige "nej" til Carendo. På et af sparringsmøderne rejser en af konsulenterne spørgsmålet: "er det ok, at en borger siger nej, når Carendo er et hjælpemiddel til aflastning i arbejdsmiljøet".

Følgende er en dialog fra mødet mellem konsulenten og plejehjemmets leder[9]:

Leder: "Altså vi har en ledetråd, der hedder alt magt til borgerne, så ja, det må de gerne. Så må vi bearbejde dem videre i processen for at se, men vi kan ikke gå imod kommunes strategi".

Konsulent: "Hvad med arbejdsmiljøet? Hvad tæller højest?"

Leder: "Altså vi er her for borgerne [...] Så må vi jo blive bedre, hvis det er, vi gerne vil have borgerne overbevidst om, at det her er det rigtige".

Konsulent: "Så tænker du noget pædagogik".

Leder: "Ja, det gør jeg, men vi har en strategi.

Dialogen viser, at indrulleringen af Carendo kan byde på interessekampe mellem: 'borgerens ret til autonomi', og 'personalets ret til aflastning i arbejdsmiljøet'.

Der kommer imidlertid ingen forhandling i stand mellem nøglepersonerne på mødet, så disses rolle kan blive forbundet til dilemmaet, og den pædagogiske rolle kan blive defineret.

Non humane aktørers indrullering kan også byde på interessekampe. Eksempelvis lykkes indrulleringen af et papirskema ikke, da det i dagligdagen ikke kommer til at fungere som støtteredskab for sidemandsoplæringen. Skemaet blev uddelt på den første kursusdag, men i forankringsfasen viser empirien, at det står i konflikt til en regel om, at personoplysninger ikke må ligge fremme. Det forsøges, at få skemaet forbundet til sidemandsoplæringen gennem en aftale om digital oprettelse. Aftalen bliver ikke fulgt til dørs, hvilket resulterer i, at et manglende overblik over sidemandsoplæringen bliver tydeligt til sidst i "forankringsfasen".

Mobilisering

Det sidste sparringsmøde handler om at få mobiliseret en succesfuld afslutning på implementeringen. Mødet starter med, at konsulenten gør sig til talsmand for at skabe overensstemmelse mellem de forskellige interesser i succeskriterierne. Som på de øvrige møder etableres der fælles definitioner og meninger ved at snakke om den forskel, Carendo gør. Nøglepersonerne fortæller igen, hvilken rolle de kan se, Carendo spiller for værdigheden i plejen og for deres arbejdsstillinger.

Som noget nyt trækker konsulenten aktøren 'økonomi' ind i billedet, da hun kommer ind på, at lejen af Carendo i driftsfasen skal afholdes af det enkelte plejehjem. Da lejen af Carendo er dyrere end af en almindelig bækkenstol, skal merudgiften tjenes hjem gennem fuld udnyttelse af Carendo'en. Hun siger:

Altså implementeringen går på, at I skal lære stolen at kende så godt som overhovedet muligt, så I aktivt kan vælge den til og fra. Det er ikke sådan, så man skal tænke, at alle borgere for guds skyld skal have en Carendo. Det skal være der, hvor det giver mening, at de skal have den. Men det kræver også, at ens kolleger så kender den [...]. Fordi ellers så bliver det dyrt at få sådan en stol hjem, og den så kun bliver brugt engang imellem inde hos borgeren.

Efterfølgende gør konsulenten sig til talsmand for, at antallet og graden af udnyttede Carendo'er skal indberettes på hendes computer. Forhandlingen går nu på, hvilke tal som skal indtastes, og nøglepersonernes manglende overblik over sidemandsoplæringen skinner tydeligt igennem. Efter en længere snak frem og tilbage opnås der enighed om tallet 16, og konsulenten afslutter implementeringen ved at sige: "I har stadig god gang i butikken herude, hvis i er oppe på 16. Der er et stort spænd af borgere, man kan øve sig på".

Implementeringen af Carendo afsluttes altså gennem en forhandling, hvor der opnås overensstemmelse gennem tallet 16. Nøglepersonerne bliver ikke kritiseret for et manglende overblik, og konsulenten får afrapporteret implementeringen med et tal, der ligger inden for succesraten. En black box kan lukkes, og ingen behøver at tænke nærmere over, hvad der førte til tallet 16, og hvorfor forskydningerne i netværket blev som de blev, og hvordan de kunne have forskudt sig anderledes.

Implementeringen er en succes på papiret men begrænset i virkeligheden

CARENDØ LØBER IND I FORSKELLIGE INTERESSEKAMPE, SOM PRODUCERER MODSTILLINGER UNDERVEJS I IMPLEMENTERINGEN. VÆRDISKABELSEN BEGRÆNSES AF, AT MODSTILLINGERNE IKKE FORHANDLES OG HÅNDTERES, MEN GIVER OGSÅ BLIK FOR, AT VÆRDISKABELSEN VIL KUNNE ØGES Gennem FORHANDLING OG HÅNDTERING.

Analysen sandsynliggør således det kvalitative gæt og forklarer, at de begrænsede ændringer skyldes manglende forhandlinger når:

- Nøglepersonernes træning understøttes af en konsulent, men nøglepersonerne uden videre skal overtage konsulentens rolle i sidemandsoplæringen af deres
- kollegaer
- Pleje i sengen er hurtigere, og plejen med Carendo i starten tager ekstra tid
- Der er sat tid og bemanning af i vagtplanen til at træne med Carendo, men den praktiske fordeling af plejeopgaver bliver koordineret, så det ikke bliver muligt at træne med Carendo

- Borgeren har ret til at sige nej til Carendo, men personalet har også har ret til at stille krav om Carendo som et arbejdsmiljøhjælpemiddel
- Papirskemaer, der indgår som hjælpemidler i implementeringen, ikke kan bruges pga. en regel

Implementeringen ender altså med at blive en succes på papiret mere end i den daglige pleje.

I det følgende afsnit skal det undersøges, om analyse resultaterne kan underbygges af anden forskning.

ANALYSERESULTATERNE UNDERBYGGES

Lotte Darsøe skriver om innovation og implementering, at det ikke er nok at skabe verdens bedste ide eller opfindelse, den skal nødvendigvis også være gennemført i praksis og være taget i brug, for at det kan kaldes innovation. Populært siges det, at hele følgende kæde skal være gennemløbet: nyt-nyttig-implementeret – købt og ibrug (Darsøe 2011:25f.).

I en forskningsartikel (Akrich m.fl. 2002) argumenteres der for, at nøglen til en implementeringssucces er, at der er samspil mellem teknologien (innovationens kvalitet) og markedet (interessenternes behov). I den forbindelse er succesen afhængig af allierede, som kan støtte innovationen i at blive integreret i et netværk af aktører, så innovationen bruges og spredes. "Innovation is perpetually in search of allies. It must integrate itself into a network of actors who take it up, support it, diffuse it" (Akrich m.fl.2002:203).

I implementeringen af Carendo havde kommunen fokus på flere af disse aspekter.

Samspillet mellem innovationens kvalitet og interessenternes behov blev understøttet gennem alliancen mellem de kommunale implementeringskonsulenter og konsulenter fra leverandøren. De samarbejdede om udarbejdelse og eksekvering af en implementeringsplan, og eksekveringe sigtede på at få nøglepersoner fra de enkelte plejehjem allieret i implementeringen. Det fremgik af implementeringsplanens rammesætning af nøglepersonernes deltagelse i kursus-, trænings- og mødeaktiviteter.

Det spiller imidlertid en rolle, hvordan man forstår implementering. Der er nemlig forskel på, om implementering forstås efter tankegangen i en 'diffusionsmodel' eller efter tankegangen i en "interessemodel". I førstnævnte er der fokus på at forstå implementeringen af innovationen som adskilt fra det socioøkonomiske miljø, og i sidstnævnte er fokus på at forstå, hvordan adoptionen af innovation sker. Dvs. hvordan innovationen bevæger sig, og gradvist spreder sig for at blive transformeret til succes (Akrich m.fl. 2002: 209). I artiklen argumenteres der for, at succes opnås gennem 'interessemodellen', hvor tankegangen er, at innovationen oversættes gennem samspillet mellem de teknologiske og sociale aspekter. En oversættelse som former det sociale 'materiale' med det tekniske 'materiale', er altså det, som fører til succesfuld implementering. Succesfuld implementering sætter altså krav om et acceptabelt og stabiliserende arrangement mellem menneskelige aktører og ikke-menneskelige aktører (Akrich m.fl. 2002: 210). I den forbindelse spiller talspersoner som ledere og/eller nøglepersoner en væsentlig rolle.

I forhold til den læringsteoretiske analyse argumenterer den danske professor Bente Elkjær i sit forfatterskab for en pragmatisk forståelse af arbejdslivets læring (Elkjær 2002; 2005). I hendes forfatterskab argumenterer hun imod et individualistisk syn på læring og for et deltagelsesorienteret syn på læring. Kritikken af et individualistisk syn på læring, er, at produktet af individets læring er svært at overføre og få til at give værdi i organisationer. Hun stiller sig også kritisk over for den situerede læringsteori, som godt nok bringer læring ind i den sociale verden i organisationer, men som ikke forklarer, hvordan selve læringsprocessen lader sig beskrive. Derved vanskeliggøres den sociale læring i at blive understøttet organisatorisk. På den baggrund argumenterer hun for at supplere den situerede læringsteori med en pragmatisk læringsforståelse.

Darsøe (2011), Alkricht m.fl.(2002) og Elkjær (2002) underbygger således med forskellige vinkler analyseresultaterne og understøtter relevansen for et ledelse-, implementerings- og læringsperspektiv. De sidste to afsnit er en påpegning af, hvilke implikationer for ledelse og uddannelse der følger heraf.

IMPLIKATIONER FOR LEDELSE

De processuelle grundantagelser i ANT og pragmatismen får ledelse til at fokusere på forandrings- og læringsprocesser. ANT-analysen synliggør de modstillinger, som produceres i implementeringens forandringsprocesser. Det gør det muligt at se, hvordan implementeringsprocesserne forskyder sig mod eller væk fra den ønskede forandring af plejesituationerne.

Den læringsteoretiske analyse synliggør, at læringsprocesserne ikke er et fælles anliggende blandt plejepersonalet. Det gør det muligt at se, hvor erfaringsdannelserne blandt personalet vil kunne understøttes, så læring ikke kun bliver et individuelt anliggende.

Dewey (2009) skriver om, at tænkning som reflektiv praksis kræver for-domsfrihed, helhjertethed og ansvarlighed. For-domsfrihed handler om en åben indstilling. Helhjertethed handler om at investere energi og hjerteblod i processen, og ansvarlighed handler om at tage ansvar for, at tænkningen får nyttegivende konsekvens.

Implikationen for ledelse bliver da at finde en metode, som kan hjælpe med at operationalisere disse tre aspekter. Her byder aktionsforskning sig til.

Aktionsforskningstraditionen har rødder tilbage til pragmatismen (Nielsen 2012), og pragmatisk aktionsforskning beskrives som:

"... kendetegnet ved cykliske undersøgelses- og læringsprocesser, som indledes med en problemdefineringsproces, der efterfølges af design af handlinger og strategier rettet mod problemløsning, og som herefter bevæger sig videre til implementering af de eksperimentelle handlinger for at afsluttes med en refleksion og en evaluering af disse handlinger, der fører til en fornyet og dybere forståelse af den oprindelige situation" (Frandsen 2016: 72)

Pragmatisk aktionsforskning, som metode i ledelse, vil altså kunne bruges som implementeringsmetode. I forhold til casen i denne tekst, kan det siges, at analyserne tjente i en problemdefineringsproces. Næste step vil være design af nye strategier for handling.

MED PRAGMATISK AKTIONSFORSKNING SOM LEDELSESMETODE BLIVER DEN PRAGMATISK REFLEKSIVE PRAKSIS MODEL (FIGUR 2) EN METAMODEL.

Aktionsforskning rapporteres både fra et 1., et 2. og 3. personperspektiv (Duus, 2012). 1. personperspektivet refererer til forskerens egen stemme. 2. personperspektivet giver stemme til dem, forskeren agerer med. 3. personperspektivet refererer til forskning med mange mennesker. De tre perspektiver vil kunne hjælpe lederen med at skille brugen af modellen ad.

I forhold til implementering af Carendo er analyserne rapporteret fra 1. personperspektivet, og omdrejningspunktet for den reflektive praksis har været 'problemdefinering'. Analyserne bidrog med plausible forklaringer på de empiriske tegn, som vakte ledelsesmæssig opmærksomhed. Analyserne viste også muligheder for ledelsesmæssig handling, så i en pragmatisk reflektiv praksis vil næste step være at designe nye strategier for handling.

MED PRAGMATISK AKTIONSFORSKNING SOM LEDELSESMETODE VIL DER SKULLE GIVES STEMME TIL PLEJEPERSONALET.

Analyseresultaterne kan vise vejen. Læringsanalysen viste, at det har betydning, at læring gøres til et fælles anliggende i organisationen. ANT analysen viste, at skal implementeringens ønskede forandringer lykkes, så kræver det forhandling af interesser, når der opstår modstillinger i implementeringen.

På den baggrund kunne en ledelsesstrategi være at anvende den pragmatiske reflektive praksismodel og facilitere kollaborative workshops med plejepersonalegruppen.

Af ANT analysen fremgik det, at forskellige modstillinger bremsede Carendo i at få betydning i plejen, da andre netværk blandede sig som 'modprogrammer'. Disse vil det være oplagt at zoom ind på og gøre til et fælles læringsanliggende. Modstillingen "der er sat tid og bemanning af i vagtplanen til at træne med Carendo, men den praktiske fordeling af plejeopgaver bliver koordineret, så det ikke bliver muligt at træne med Carendo", viser tegn på, at koordineringen af arbejdsprocesser kan være en barriere for implementeringen. Hvilke plausible forklaringer der kan være på det, vil kunne undersøges empirisk og teoretisk. Empirisk ved at personalet får til opgave at lægge mærke til, hvad der får implementeringen til at lykkes/mislykkes. Teoretisk ved at personalet i fællesskab analyserer situationerne med teori om koordination. Med andre ord: læring kan blive et fælles anliggende, når personale bliver empirisk nysgerrige og analyserer situationer, så de i fællesskab finder og overvinder barrierer. Organisatorisk forandring og læring kommer således til at gå hånd i hånd sammen med vekselvirkningen mellem teori og praksis.

Implikationen for ledelse bliver da at finde ledelsesrum til at bedrive ledelse som pragmatisk aktionsforskning. Det vil kræve rammer for offentlig ledelse, som legitimerer en refleksiv ledelsespraksis og et lærende partnerskab med medarbejderne omkring empiriske og teoretiske undersøgelser.

Det afføder så en implikation for lederuddannelse, nemlig at uddanne ledere til at forstå sig selv som pragmatisk aktionsforskere, som kan understøtte medarbejdere i også at blive aktionsforskere.

IMPLIKATIONER FOR LEDERUDDANNELSE

Med de pragmatiske antagelser om læring vil formålet med undervisning blive at understøtte den studerende leders pragmatiske refleksive praksis. Det stiller krav om en undervisningstilrettelæggelse, som gør det muligt for de studerende ledere at komme til at undersøge virkelighedsnære problemsituationer empirisk og teoretisk. Uddannelsesforløb må derfor starte med, at de studerende ledere formulerer et praktisk problem, hvilket kræver forståelse for hvad det vil sige.

Et praktisk problem kan karakteriseres ved at være baseret på tre elementer (Knudsen og Justesen 2019:119):

- a) en uønsket aktuel situation (inklusiv en foregribelse af, hvordan den aktuelle situation vil præge fremtiden)
- b) et ønske om, hvordan fremtiden skal se ud
- c) en barriere som forhindrer, at den aktuelle situation transformerer sig til den ønskede fremtidige tilstand

I implementeringen af Carendo kunne et praktisk ledelsesproblem formuleres som: Hvordan kan ledelse revitalisere implementeringen, så værdien øges jf. fokus i de formulerede succeskriterier?

Når det praktiske problem er formuleret, består opgaven i at få det formuleret som et vidensproblem, der lader sig undersøge empirisk og teoretisk. Det kræver forståelse for karakteren af et vidensproblem.

Et vidensproblem er kendetegnet af følgende (Knudsen og Justesen 2019: 125f.):

- Udspringer af en undren, et "forståelsesmæssigt sammenbrud"
- Holder videnskaben i gang og "gør ondt", fordi der er en barriere for at transformere uvidenhed til viden
- Når man arbejder med vidensproblemer, får man ny viden, fordi man stiller spørgsmål, der bl.a. lægger op til empirisk respons
- At transformere et ukendt problem til et kendt problem og dermed blive i stand til at løse det

I undersøgelsen af implementeringen af Carendo var det, hvad disse spørgsmål tjente:

1. Hvorfor sker der kun begrænset brug af teknologien i plejepersonalegruppen, når der er så stort et fokus på læringsaktiviteter i implementeringsplanen?
2. Hvorfor sker der kun begrænsede ændringer af plejesituationerne?

På baggrund af den pragmatisk refleksive praksis med at undersøge spørgsmål som disse, vil teori blive målrettet forandring af praktiske problemer.

Når afsættet for læring tages i studerendes ledelsesproblemer, må undervisningen tage sigte på, at tilskynde lederne til at udvikle erfaringer med empiriske og teoretiske undersøgelser.

DEN PRAGMATISK REFLEKSIVE PRAKSISMODEL VIL DA OGSÅ KUNNE TJENE SOM EN DIDAKTISK METODE I TILRETTELÆGGELSEN AF UNDERVISNINGEN.

De studerende ledere og undervisere vil, ud fra denne tankegang, komme til at "lære sammen"[10] , når de empiriske undersøgelsesmetoder og teorien målrettes virkelighedsnære problematiske situationer. Men hvordan vil det kunne legitimeres, at de studerende ikke først skal lære en masse teori, for først derefter at finde et problem som passer til noget af teorien, lige før de skal til eksamen?

Uddannelsessociologien fortæller om en vestlig forståelse af uddannelse med en dikotomi mellem viden knyttet til arbejdet (håndværk), eller viden knyttet til tilbagetrukne (åndlige)

aktiviteter. En dikotomi som trækker tråde tilbage til den franske rationelle-encyklopædiske uddannelsestradition (Bjerg 2000), og som rangordner vidensarbejde. I den rationelle-encyklopædiske uddannelsestradition ses teoretisk viden som en vigtig forudsætning for at kunne begå sig i et samfund (eller på en arbejdsplads). Viden bliver derved noget, der først skal tilegnes for dernæst at kunne blive omsat. Derved underkendes viden som emergerende gennem erfaring.

De to ontologiske positioner kan genfindes i VIA's "Processtandard for opdatering og omsætning af videngrundlag for efter- og videreuddannelser[11].

I dokumentet fremhæves det, at omsætningen af viden følger tankegangen i en videnkredsløbsmodel til forskel fra en nedsivningsmodel (se figur 2). Nedsivningsmodellen følger den rationelle-encyklopædiske uddannelsestradition, og videnkredsløbsmodellen kan ses som et forsøg på at bygge bro mellem de to ontologiske syn på viden.

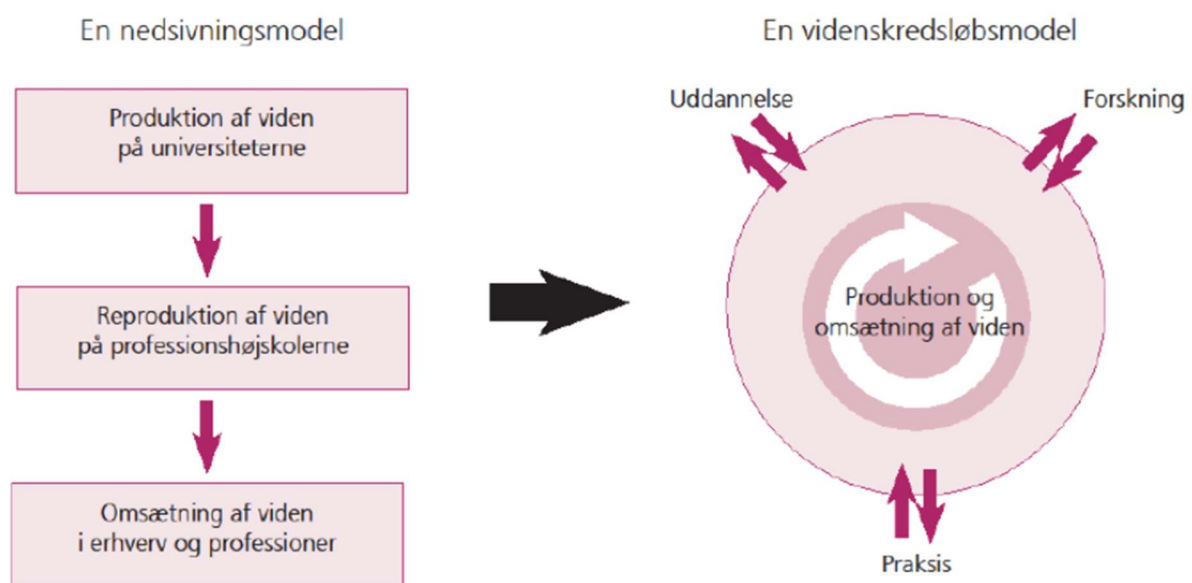


Illustration over modeller ift. omsætning af viden i VIA's uddannelser

Kilde: Professionshøjskolernes forskningsindsats og vidensproduktion

FoU Baseline 2013

Brobygningen i Processtandarden kan imidlertid kritiseres for inkonsistens, idet der står:

Uddannelserne i VIA skal sikre, at relevant og opdateret viden fra praksis, udvikling og forskning lægges til grund for uddannelserne og inddrages i undervisningen, så de studerende får et solidt grundlag for opnåelse af uddannelsernes mål. Uddannelsens videngrundlag omfatter den viden, som uddannelsens undervisere og andre i det faglige miljø tilvejebringer gennem egen videnproduktion og/eller via eksterne kilder (VIA's processtandard for opdatering og omsætning af videngrundlag 24. marts 2021 s.1).

I citatet peges på, at uddannelserne på den ene side skal basere sig på forskellige vidensformer som praksisviden, udviklingsviden og forskningsviden, men at viden på den anden side skal "lægges til grund", "inddrages" og "tilvejebringes". Dvs. at viden stadig betragtes som komponenter. Komponenter som i kredsløbsmodellen ikke siver ned, men siver ind og ud.

Med den pragmatiske forståelse af erfaringsbegrebet, vil der kunne blive tale om en dynamisk motor, som oscillerer viden i en pendlen mellem elementerne i den pragmatisk refleksiv praksis model (figur 2).

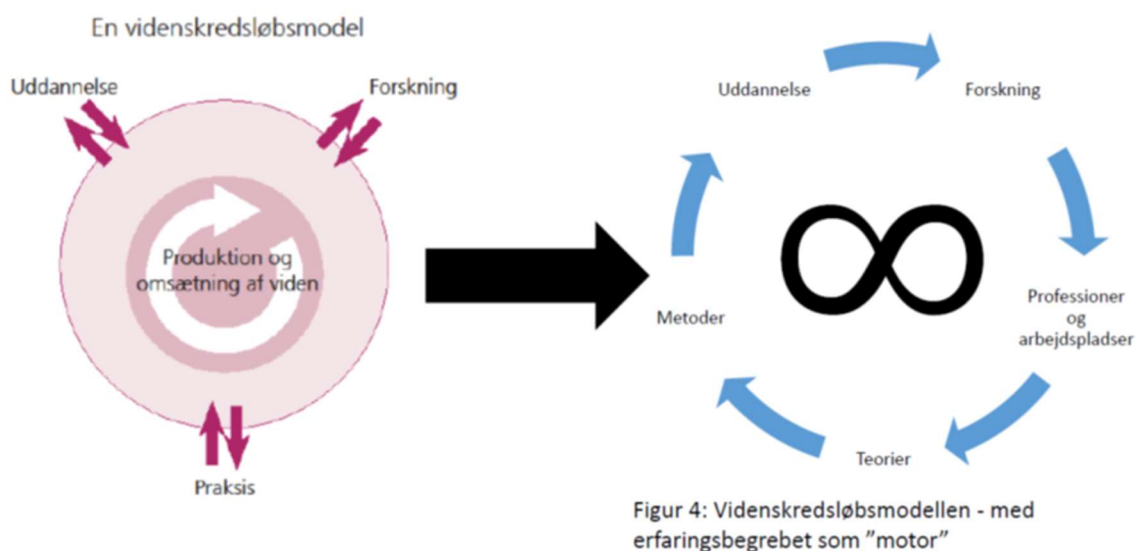


Illustration over modeller ift. omsætning af viden i VIA's efter- og videreuddannelser, nu, med erfaringsbegrebet som 'motor'

En pragmatisk refleksiv didaktisk praksis i uddannelserne vil åbne for en forskning gennem uddannelsesprocessen, som vil kunne medvirke til kontinuerlig uddannelsesudvikling. Det vil imidlertid kræve en evalueringsform, hvor det er læringsprocessens bevægelse, og ikke underviserens performance som evalueres.

NÅR UNDERVISNING BLIVER ET LÆRINGSPARTNERSKAB MELLEM UNDERVISERE OG STUDERENDE LEDERE, OG EVALUERINGSFORMEN FÅR FOKUS PÅ LÆRINGSPROCESSEN, VIL DET FAGLIGE INDHOLD PÅ LEDERUDDANNELSERNE HELE TIDEN KUNNE UDVIKLES PÅ BAGGRUND AF DE VIRKELIGHEDSNÆRE UDVIKLINGSBEHOV.

Disse behov vil vise sig uformelt i de aktionsforskende processer mellem underviser og studerende og formelt i den forandrede evalueringsform:

‘Pragmatism is not a recipe for educational research and educational researchers; it does not offer prescriptions. It is (...) as much a way of un-thinking certain false dichotomies, certain assumptions, certain traditional practices and ways of doing things, and in this it can open up new possibilities for thought. It is, in short, a resource that can help educational researchers make their research activities more reflective and – to use one of Dewey’s most favorite words one final time – more intelligent’ (Biesta and Burbules 2003: 114).

KONKLUSION

Ambitionen i denne tekst har været at vise, hvordan ledelse af implementering og lederuddannelse kan give mere udbytte i organisationer. Følgeforskningen, i forbindelse med implementeringen af velfærdsteknologien, Carendo, tjente som et eksempel herpå. Det særlige ved implementeringen, var, de planlagte kursus-, trænings- og mødeaktiviteter. Som implementeringen skred frem, viste flere tegn, at der skete begrænsninger i brugen og udbredelsen af teknologien. I forhold til ledelse af implementering rejste det nogle spørgsmål, som med afsæt i pragmatismen blev undersøgt vha. primært Deweys pragmatisme og Latours og Callons aktør-netværksteori i analyser af lærings- og implementeringsprocesserne.

Analyserne sandsynliggjorde, at der var tale om værdimæssige begrænsninger, og de hjalp til med at forklare, hvordan begrænsningerne opstod samt viste, hvor mulighederne for at øge værdien kunne findes.

Teksten viser også, hvad der sker med ledelsesforståelsen, når pragmatismen flytter ind i ledelse qua det videnskabsteoretiske grundlag. Ledelse bliver derved at forstå som lærende og

organisierende af refleksiv praksis i organisationer. Det stiller krav til lederen om at lægge mærke til, hvad der udspiller sig mellem mennesker og teknologier i hverdagens praksisser. Eksempelvis når der arbejdes med implementering af en velfærdsteknologi, som nødvendigvis ikke er god i alle situationer for alle borgere. Det kræver procesontologiske teorier at indfange og forstå en virkelighed med fluxagtig karakter.

Indsigterne fra teksten har endvidere implikationer for lederuddannelse. En professionshøjskole vil gennem et cirkulært videngrundlag for efter- og videreuddannelsesområdet kunne hjælpe ledere til at blive aktionsforskende sammen med deres medarbejdere. Derved bliver der tale om ligeværdige videnskabende relationer mellem undervisere, ledere og medarbejdere, som udforsker og lærer sammen (hvilket jeg vil kalde 'bæredygtig uddannelse og ledelse'). Med pragmatisme i ledelse og efter- og videreuddannelser vil mulighederne for kontinuerlig udvikling i organisationer og uddannelser blive naturlige. I teksten var der fokus på implementering af værdighedspolitik gennem en velfærdsteknologi, men der kan sættes fokus på meget andet.

LITTERATUR

Akrich M., Callon M. and Latour B. The key to success in innovation, Part I and II. International Journal of Innovation Management, Vol. 6, No 2 (June 2002) pp. 187-225. Imperial College Press

Biesta J.J.G. and Burbules C. N. (2003). Pragmatism and Educational Research. United States of America. Rowman & Littlefield Publishers. INC.

Brinkmann S. (2006). John Dewey. En introduktion. Kbh.: Hans Reitzels forlag

Dewey J. (1917). *The Need for a Reconstruction in Philosophy* IN: Robert B T.&Scott F. A. *The Pragmatism Reader: From Peirce through the Present Hardcover*. Princeton University Press (10 April 2011)

Dewey J. (2005). *Demokrati og uddannelse*. Århus: Klim

Dewey J. (2009). *Hvordan vi tænker*. Århus: Klim

Dewey J. (2017). *Offentligheden og dens problemer*. København: Hans Reitzels Forlag

Egholm L. (2014). *Videnskabsteori. Perspektiver på organisationer og samfund*. Bosnia & Herzegovina

Elkjær B. (2005). *Når læring går på arbejde. Et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur

Elkjær B. (2002). Videnstilegnelse, deltagelser i praksis og amerikansk pragmatisme – læringsteorier om organisatorisk læring og den lærende organisation. I: Larsen H.H. og Svabo C. (red.). *Fra kursus til kompetenceudvikling på jobbet*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Frandsen S. M. (2016). *Pragmatisk aktionsforskning – arven fra Hull House-settlementet*. I: Bilfeldt A., I.

Jensen og Andersen J. *Social eksklusion, læring og forandring*. 1 udg. Aalborg

Knudsen M. og Justesen L. (2019). *Ledelses- og vidensproblemer som afsæt for læring*. I: Helth P. (red.). *Ledelse og læring i praksis*. Samfundslitteratur

Frandsen S. M. (2018). *Sociale læreprocesser – John Deweys pragmatisme som udgangspunkt for aktionsforskning* I: Bilfeldt, A., Jørgensen, M. S., Andersen, J., & Perry, K. A. (red.) (2018). *Den ufærdige fremtid - Aktionsforskningens potentialer og udfordringer*. Aalborg Universitetsforlag.

Fink, H. (2000). *John Dewey*. Viborg: Rosinante.

Justesen (2016). *"Analyser med aktør-netværksteori"*, M. Järvinen & N. Mik-Meyer (red.). *Kvalitativ analyse. Syv traditioner*. København: Hans Reitzels Forlag.

Kvale S. (2002). *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag

Latour B. (1987). *Science in action. How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press

Latour B. (2008). *En ny sociologi for et nyt samfund. En introduktion til Aktør-Netværk-Teori*. København: Akademisk Forlag

Nielsen K. (2012), *Aktionsforskningens historie på vej til et refleksivt akademisk selskab I*: Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E., & Tofteng, D. (red). *Aktionsforskning - en grundbog*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Ratner, H. (2013). *Inklusion – Dilemmaer i organisation, profession og praksis*. København: Akademisk forlag

[1] Eftersyn af de offentlige lederuddannelser - viden og anbefalinger — Uddannelses- og Forskningsministeriet (ufm.dk)

offentliggjort i august 2020

[2] Bekendtgørelse om værdighedspolitikker for ældreplejen (retsinformation.dk); §1 stk. 2.

[3] Pilotprojektet er beskrevet i et interview med en af kommunens implementeringskonsulenter

[4] Succeskriterierne blev bl.a. præsenteret på en kursusdag vha. en slide

[5] Christensen P. m.fl. Afdækning af det velfærdsteknologiske område. Resumé og sammenfatning.

[6] Beskrivelse af implementeringsprojekt og plan blev præsenteret i et interview med en implementeringskonsulent fra kommunen

[7] "Vi" er en chefkonsulent og en underviser fra en professionshøjskole

[8] Transaktion henviser, hos Dewey, til de samhandlinger vi i daglig tale kalder interaktion

[9] Plejehjemmets leder deltog sporadisk på to af sparringsmøderne

[10] "Lære sammen" indgår i VIA's vision frem mod 2030

[11] Dokumentet er en kvalitetsstandard, og formuleringerne hviler på lov om professionsskoler for videregående uddannelser og bekendtgørelsen om diplomuddannelser og akademiuddannelser.