



# It-anvendelse i offentlige omstillingsprocesser

*- Et studie af udviklingsprojekter,  
design og positionering  
af teknologiske aktanter*

PhD-afhandling

af

Steffen Löfvall

## Resumé

Denne afhandling handler om it-anvendelse i større offentlige omstillingsprocesser. Analysen tager udgangspunkt i et aktionsforskningsprojekt bestående af fire delprojekter. Kernetagerne er en it-leverandør og fire amtslige botilbud for udviklingshæmmede. Alle fem parter berøres på hver sin måde af den regeringsvedtagne Opgave- og Strukturreform, der trådte i kraft 1. januar 2007. Bostederne skal overdrages til kommuner og region, når amterne nedlægges som et led i reformen. I overgangsprocessen ønsker bostederne at bruge udviklingssamarbejdet til at afklare centrale arbejdsmetoder og organisatoriske kompetencer, og på dette grundlag profilere sine kompetencer i eksternt regi. It-leverandørens forretningsudvikling har hidtil været kunde-projekt-drevet og koncentreret hos kunder i staten og den private sektor. Med reformen trænger spørgsmålet sig på, om firmaet også bør investere opmærksomhed og ressourcer i et nyt kommunalt og regionalt marked. Hertil ønsker leverandøren at opkvalificere organisationen til håndtering af offentlige kunder gennem projektet.

I afhandlingen stilles der tre forskningsspørgsmål vedrørende udbyttet fra aktionsforskningsprojekterne. Disse spørgsmål besvares med afsæt i aktørnetværksteori, som tilbyder et solidt fundament for analyse af redskabsanvendelsen og projektprocesserne. Som et supplement introduceres nyere symbolsk interaktionisme i delanalyserne af de menneskelige projektdeltagers individuelle og kollektive fortolkningsprocesser vedrørende reformen, it-redskaber og kommunalt it-indkøb. Metodisk opereres der i afhandlingen med en kombination af aktionsforskning, abduktion og pragmatisk grounded theory. Datamaterialet er af overvejende kvalitativ karakter, hvilket vil sige enkeltmandsinterview, fokusgruppeinterview, elektroniske datamaterialer, websurveys og deltagerobservationsnoter.

Konklusionen vedrørende projektudbyttet er, at der genereres et læringsudbytte til både bostederne og it-leverandøren i løbet af processen. Aktionsforskning som arbejdsform gør det legitimt for deltagerne at udforske forskellige it-brugsscenarier, og på den måde skabe nye interne forståelser af it i omstillingsprocesser. Det specifikke videnmæssige fokus og den åbne arbejdsform er omvendt væsentlige faktorer til projekternes flygtige karakter. Ingen af it-redskaberne opnår en blivende aktantstatus hos bostederne. Teknologianvendelsen opleves af mange deltagere som en ekstrabyrde til et i forvejen ressourcekrævende overgangsarbejde til nye teknisk-administrative systemer og politiske arbejdsgivere. Dertil oplever to af bostederne et uventet, massivt ydre politisk pres, der indebærer, at deres delprojekter må indstilles. Den producerede projektviden går ikke til spilde, idet erfaringerne samles op og aktiveres i parallelle og nye it-projektnetværk. It-leverandørens hovedudbytte bliver fire redskabsdesign og skabelse af nye offentlige netværksrelationer. Endvidere giver forløbet anledning til anderledes refleksionsprocesser end hvad man er vant til. Fra at betragte sig selv som en kvalitetsorienteret, men passiv underleverandør af e-læring til det private og offentlige marked, udkrystalliseres det billede, at virksomheden med opbygning af strategiske oversættelseskompetencer kan blive en mere aktiv aktør i medskabelsen af kommunale aktørnetværk.

Teoretisk bidrager afhandlingen med en videreudbygning af aktørnetværksteoriens aktantbegreb. It-udviklingsprojekter opfattes i afhandlingen grundlæggende set som design, udvikling og positionering af it-redskaber som aktanter i aktørnetværk. Teknologiske aktanter udstyres i den forbindelse med tre evner vedrørende videnfacilitering, forløbsstyring og statustransformering samt to stabiliserings- og materialiseringsgrader. Med dette teoretiske udgangspunkt kan spørgsmål om, hvordan og hvorfor it-redskaber ændrer status i løbet af et udviklingsprojektforløb, analyseres og besvares.

## Abstract

This thesis deals with the use of IT in major reorganization processes in the public sector. The analysis is based on an action research project comprising four sub-projects. The key participants were an IT service provider and four county residences for people with special needs. All five stakeholders were affected in some way by the structural reform that was passed by the Danish government and came into effect on 1 January 2007. The residences were to be transferred to the municipalities and regions when the counties were abolished as part of the reform. During the transition process, the residence staff wished to use the development cooperation to clarify key work procedures and organizational competencies and on this basis display their skills externally. The IT service provider's business development had up to that point been driven by customer projects and concentrated on customers in the public and private sectors. The reform raised the question of whether the company should also turn its attention to and invest resources in a new municipal and regional market. In addition, the supplier wanted to use the project to enhance the skills base of the organization in relation to dealing with customers in the public sector.

Three research questions are posed in the thesis concerning the results of the action research projects. These questions are addressed on the basis of actor-network theory, which provides a solid foundation for the analysis of the use of tools and the project processes. As a supplement, recent symbolic interactionism is introduced in the sub-analyses of the human project participants' individual and collective interpretative processes concerning the reform, IT tools and municipal IT purchasing. In terms of methods, a combination of action research, abduction and pragmatic grounded theory is used in the thesis. The data are primarily qualitative in nature, consisting of one-on-one interviews, focus group interviews, electronic data, web surveys and participant observation notes.

The conclusion regarding the results of the project is that learning outcomes are generated for both the residences and the IT service provider during the process. Using action research as a method of working made it legitimate for participants to explore various IT application scenarios and thereby create new lasting internal understandings of IT in reorganization processes. Conversely, the specific knowledge focus and the open work form were significant factors contributing to the transient nature of the projects. None of the IT tools achieved lasting actant status at the residences. The use of technology was perceived by many participants as an extra burden in a transition to new technical-administrative systems and political employers that was already demanding in terms of resources. Moreover, two of the residences experienced unexpected, massive external political pressure that meant that their sub-projects had to be discontinued. However, the knowledge produced by the projects did not go to waste since all experiences were gathered and activated in parallel and new IT project networks. The main benefit the IT service provider derived from the project was four tool designs and the creation of new public network relations. Furthermore, the process gave rise to reflection processes different from what the participants were used to. The company moved from regarding itself as a quality-oriented but passive sub-supplier of e-learning for the private and public sector market to seeing that if it built up strategic translation skills, a new image could crystallize of the company as a more active player in creating a municipal actor network.

From a theoretical perspective, the thesis contributes by further developing the actant concept of the actor-network theory. In the thesis, IT development projects are basically seen as the design, development and positioning of IT tools as actants in the actor network. Technological actants are therefore equipped with three capabilities concerning knowledge facilitation, process management and status transformation as well as two degrees of stabilization and materialization. On this theoretical background, questions about how and why IT tools change status over the course of a development project, can be analyzed.

## Indhold

Kapitel 1 – Indkredsning af afhandlingens genstandsfelt .....	5
1.1 - Opgave- og Strukturreformen per 1. januar 2007.....	5
1.2 - Reformen på det sociale område .....	6
1.3 - Digitale videnredskaber som intenderede omstillingsteknologier.....	9
1.4 - Integreret viden- og teknologiudvikling .....	10
1.5 - Brugerdrevet udviklingssamarbejde .....	11
1.6 - Problemstilling.....	11
Kapitel 2 - Forskningsmetoden .....	13
2.1 - Aktionsforskning som udforskningsmetode.....	13
2.1.1 - Etik og deltageroller i delprojekterne .....	20
2.1.2 - Kvalitetskriterier i aktionsforskning.....	21
2.1.3 - Perspektivering af den planlagte aktionsforskning.....	22
2.2 – Teoretisk perspektiv på it i omstillingsprocesser .....	25
2.2.1 - Analytiske fikspunkter fra aktør-netværksteorien .....	27
2.2.2 - Tre udvalgte aktantevner .....	31
2.2.3 - Et symbolsk interaktionistisk supplement .....	37
2.2.4 - En foreløbig syntesemodel .....	49
2.2.5 – Sammenligning af de valgte teoriperspektiver .....	51
2.3 - Datamaterialer i delanalyserne .....	54
2.3.1 - Organisationsbesøg og workshops på bostederne .....	56
2.3.2 - Semistrukturerede forsknings- og personinterview .....	59
2.3.3 - Elektroniske datamaterialer indlejret i teknologiplatformene .....	63
2.3.4 - Deltagerobservation og workshops i it-virksomheden .....	63
2.4 – Sammenfatning om forskningsmetoden .....	66

Kapitel 3 – De fire aktionsforskningsprojekter hos bostederne .....	69
3.1 - Efteruddannelse i Blomsterhaven.....	69
3.1.1 - Udbytte af efteruddannelsesprogrammet.....	71
3.1.2 - LMS - Learning management systemet.....	72
3.2. - Kompetenceafklaring på Kløvergården .....	76
3.2.1 - Udbyttet af kompetenceafklaringsprojektet.....	77
3.2.2 - MUS - Medarbejderudviklingssamtaleværktøjet.....	79
3.3 - Handleplansprocesser på Skovkilden.....	83
3.3.1 - Udbytte fra effektiviseringsinitiativerne.....	84
3.3.2 - WFM - Workflow management systemet .....	85
3.4 - Videndeling på Sollyst .....	91
3.4.1 - Udbyttet fra organisationstilpasningsinitiativerne.....	94
3.4.2 - KMS – Knowledge management systemet.....	95
3.5 - Tværgående sammenfatning om projektbeskrivelserne .....	101
3.6 - Analyse af bostedernes del af aktør-netværket .....	104
3.6.1 - Projektnetværkenes iboende mobiliserings- og indrulleringsmekanismer .....	110
3.6.2 - Etablering af obligatoriske passagepunkter .....	114
3.6.3 - Projektteknologiernes evne til at facilitere videnudvikling .....	117
3.6.4 - Iboende forestillinger om Strukturreformen.....	118
3.6.5 - Iboende forestillinger om socialpædagogisk kompetenceudvikling .....	121
3.6.6 - Fortællinger om organisatoriske styringsidealer .....	125
3.6.7 - Projektteknologiernes evne til at forløbsstyre aktivitetsforløb.....	130
3.6.8 - Projektteknologiernes (og netværkets) evne til at transformere egen status ..	131
3.7 - Sammenfatning om projektteknologiernes performativitet.....	134

Kapitel 4 – De fire aktionsforskningsprojekter hos it-leverandøren .....	136
4.1 – Projektforløbene hos it-leverandøren .....	137
4.2 - Projektudbytte i relation til den planlagte udforskning .....	144
4.2.1 - Afprøvning af nye teknologier til fremtidige kundeprojekter .....	144
4.2.2 - Indkredsning af et billede vedrørende kommunale købsparametre.....	145
4.2.3 - Forskelle i udbyttebetragtninger .....	152
4.2.4 - Urealiserede projektmål.....	154
4.3 - Emergerende projektudbytte .....	157
4.3.1 - Argumentation til selvudviklingen af et MUS-modul.....	157
4.3.2 - Indkredsning af et billede vedrørende teknologisalg.....	158
4.3.3 - Indkredsning af et billede vedrørende projektledelseskompetencer.....	160
4.3.4 - Italesættelse af det daglige krydspres på projektledere og udviklere .....	164
4.3.5 - Sammenfatning om projektudbytter .....	166
4.4 - Analyse af it-leverandørens del af aktør-netværket .....	167
4.4.1 - Mobiliserings- og indrulleringsmekanismer i projekterne .....	167
4.4.2 - Tekniske og menneskelige obligatoriske passagepunkter .....	171
4.5 – Sammenfatning om projekternes performativitet .....	174
 Kapitel 5 - Konklusioner .....	 178
Baggrunden for forskningsprojektet .....	178
Besvarelse af afhandlingens tre arbejdsspørgsmål .....	180
En diskussion af afhandlingens forskningsmetode og teoretiske bidrag .....	198
 Bibliografi .....	 204

Bilagsmappe .....	222
Bilag 1 – Overbliksskemaer til analysekapitlerne .....	223
Bilag 1.1 – Realiseret projektudbytte hos bostederne .....	224
Bilag 1.2 – Observeret projektudbytte i projektførløbene hos bostederne .....	225
Bilag 1.3 – LMS-projektudbytte fordelt på projektfaser .....	226
Bilag 1.4 – MUS-projektudbytte fordelt på projektfaser .....	227
Bilag 1.5 – WFM-projektudbytte fordelt på projektfaser .....	229
Bilag 1.6 – KMS-projektudbytte fordelt på projektfaser .....	231
Bilag 1.7 – Aktør-netværksprocesser hos bostederne .....	233
Bilag 1.8 – It-leverandørens projektudbytte fordelt på projektfaser .....	235
Bilag 1.9 – Aktør-netværksprocesser hos It-leverandøren .....	236
Bilag 2 - Logbog for LMS-projektet .....	238
Bilag 3 - Logbog for KMS-projektet .....	240
Bilag 4 - Logbog for MUS-projektet .....	242
Bilag 5 - Logbog for WFM-projektet .....	245
Bilag 6 - Spørgeskemaundersøgelsen .....	247
Bilag 7 - Baggrunden for Opgave- og strukturreformen .....	250
Bilag 8 - Regulative ændringer på det sociale område .....	252
Bilag 9 - E-læring i Danmark .....	253
Bilag 10 – Navne på deltagende aktører (fortroligt, forbeholdt vejledere) .....	255
Slutnoter .....	256

## **Kapitel 1 – Indkredsning af afhandlingens genstandsfelt**

Denne afhandling handler om it-anvendelse i større offentlige omstillingsprocesser. Analysen tager udgangspunkt i et aktionsforskningsprojekt med en it-leverandør og fire botilbud for udviklingshæmmede. Alle fem parter berøres på hver sin måde af den regeringsvedtagne Opgave- og Strukturreform, der trådte i kraft 1. januar 2007. Bostederne er amtslige, men skal overdrages til kommuner og region, når amtet nedlægges. I forbindelse med overgangsprocessen ønsker bostederne redskabsstøtte til interne kompetenceafklaringsprocesser. It-leverandørens forretningsudvikling har hidtil været kundeprojekt-drevet og koncentreret hos kunder i staten og den private sektor, men med reformen trænger spørgsmålet sig på, om firmaet også bør investere opmærksomhed og ressourcer i et nyt kommunalt og regionalt marked. Det er i dette felt af aktører, teknologiprojekter og omstillingsprocesser, at afhandlingen tager sit udgangspunkt.

### **1.1 - Opgave- og Strukturreformen per 1. januar 2007**

Før 1970 var Danmark opdelt i ca. 1.300 sognekommuner og 86 købstadskommuner som følge af en tydelig demografisk opdeling mellem land og by. Eksempelvis var der store forskelle mellem land og by hvad angik kvindernes deltagelse på arbejdsmarkedet og dermed behov for dag- og ældreinstitutioner. Størstedelen af sognekommunerne var efterhånden for små administrativt til at løfte de lokale opgaver, og for at løse dem arbejdede nabo-kommuner i stigende grad sammen. Med kommunalreformen i 1970 blev antallet af amter reduceret til 14 og kommuner til 275. Omlægningen af opgavefordelingen foregik i første omgang på social- og sundhedsområdet, hvor kommuner og amter fik større indflydelse og flere opgaver. Senere decentraliseredes andre forvaltningsområder (ISM 2005).

Forestillingen om, at kommunerne bør have en vis størrelse for at kunne håndtere myndighedsopgaver og producere serviceydelser effektivt bliver igen aktuel i den Fogh Rasmussen ledede regering. I 2002 blev der nedsat en Strukturkommission, der skulle udarbejde anbefalinger til en ny opgave- og strukturfordeling. I kommissionens betænkning af 2004 konkluderedes det, at den nuværende struktur var utidssvarende og rummede en række svagheder. Kommuner og amter havde ikke længere den optimale størrelse til at kunne

levere sammenhængende ydelser, ligesom arbejdsdelingen mellem stat, amt og kommune i mange situationer var uhensigtsmæssig. Endvidere pegedes der på, at den offentlige sektors håndtering af den igangværende demografiske udvikling, den øgede mobilitet og de stigende pendlingsafstande kunne forbedres gennem større enheder. Betænkningen forholdt sig dog ikke til spørgsmålet om, hvorvidt forestillingen fra 1970-reformen om kommunal overlegenhed i effektiv decentral serviceproduktion stadig var gyldig under de ændrede samfundsforhold. Eksempelvis var kravene til kommunernes opgaveløsning blevet stadig større, hvorved den lokale nærhed i opgaveløsningen ville få sværere ved at sikre gennemskuelighed og effektivitet (AKF 2005). På basis af kommissionens betænkning fremlagde V-K-regeringen i april 2004 sit reformudspil. Udspillet indeholdt forslag til:

- Nye love, regler og bekendtgørelser
- Ny offentlig arbejdsdeling mellem stat, region og kommuner
- Nye videninstitutioner og styringsteknologier
- Nye økonomiske udligningsordninger

I juni 2004 indgik regeringen og Dansk Folkeparti Strukturaftalen og senere på året optegnedes en udmøntningsplan. Udmøntningsplanen indeholdte kriterier for en ny inddeling af kommuner og regioner og en ny fordeling af opgaverne mellem kommuner, regioner og staten. Offentlige virksomheder skal fremover producere og levere ydelser på mere driftsøkonomiske effektive måder, levere bedre ydelser fagligt set, ydelserne skal være mere brugertilpassede og dette under øget lokaldemokratisk og øget samfundsmæssig indflydelse (Storm Pedersen 2004, 2007). Opgaver, bygninger, materiel og ansatte svarende til ca. 170.000 årsværk skulle omplaceres til de relevante myndigheder tættest på borgerne. I den forbindelse var det den modtagende myndighed, der skulle bestemme hvordan opgaver, medarbejdere og organisatoriske enheder skulle forvaltningsmæssigt indplaceres. Endelig besluttedes det, at der skulle gennemføres en finansierings- og udligningsreform (ISM 2005).

## **1.2 - Reformen på det sociale område**

Gennem reformen vil kommunerne få tildelt det fulde myndigheds- og finansieringsansvar på det sociale område. Regionerne vil få ansvaret for at videreføre tilbud til børn og voksne med handicap og de socialpsykiatriske tilbud for voksne, som den enkelte kommune ikke vurderer, at den selv kan håndtere fagligt forsvarligt (ISM 2005). Faglig viden og special-

rådgivning i de mest specialiserede og komplicerede enkeltsager om handikappede, udsatte grupper og adfærdsvanskelige børn og unge samles i den Nationale Videns- og Specialrådgivningsorganisation VISO. Dette vidennetværk skal bistå kommuner og borgere med gratis, vejledende rådgivning, udredninger og videnopsamling. Endvidere nedsætter Socialministeriet fra april 2006 kommunale handikapråd, der skal sætte fokus på de handikappedes rettigheder i kommunalpolitikken herunder deltage i udformningen af de nye handikappolitikker. Rådene sammensættes af repræsentanter fra kommunen og De Samvirkende Invalideorganisationer.

I udmøntningsplanen slås det fast, at der udvikles og markedsføres en internetportal for sociale ydelser under Styrelsen for Social Service under Socialministeriet. I henhold til New Public Management og Network Governance styringsidealer (Greve 2003, Pedersen & Greve 2007, Klausen 2007) er portalens formål at forbedre kommunernes planlægningsgrundlag ved at skabe gennemsækelighed og sammenlignelighed i ydelser samt sikre konkurrence mellem private og offentlige leverandører.<sup>1</sup> Såvel kommunale sagsbehandlere som borgere kan hente information om de godkendte servicetilbud både med hensyn til indhold og pris. Det industriøkonomiske rationale<sup>2</sup> ved at indføre markedslignende vilkår mellem offentlige institutioner og til private virksomheder er, at de offentlige aktører bør presses til at innovere mhp at skabe en større merværdi per skattekrone. Her antages det, at institutionerne bør agere under mere konkurrencefremmende kontraktstyring frem for markedsregulerende budgetramme-/monopolmodeller.

I flere analyser udråbes Strukturreformen som en potentiel katalysator for innovative løsninger i kraft af dens stærke restruktureringsmodus (VERA 2006). På sektor- og institutionsniveauet tyder tilgængelige reformanalyser meget på, at reformen på kort sigt lægger op til:

- Anderledes økonomisk rammestyring af driftsinstitutioner/servicetilbud
- Nye offentlige lederkolleger og -netværk
- Justeret politisk-strategisk positionering af institutioner
- Justerede institutions- og forvaltningskoblinger til borgere og interesseforeninger
- Justerede ydelseskataloger herunder målgruppe-, pris- og indholdsprofiler
- Anvendelse af nye teknisk-administrative it-systemer
- Reformrelateret kompetenceafklaring og -udvikling

Set i dette lys kan reformen tolkes som et radikalt organisatorisk og institutionelt fænomen. Overførslen af amtsopgaver vil være en anledning til at revidere hidtidige arbejdsmetoder. Fagpersoner med forskellige erhvervs erfaringer tvinges sammen i nye organisatoriske sammenhænge, hvilket kan udløse kreative læreprocesser (Rambøll Management 2006). Nedlæggelsen af amterne og dermed de delfinansierede specialtilbud på specialinstitutionerne medfører også, at institutionerne fremover skal prisfastsætte ydelserne i relation til det kommunale takstsystem på linje med kommunale og private aktører (NOKS 2006).<sup>3</sup> Det forventes, at effekten er en strammere intern opgørelse og håndhævelse af serviceydelsernes pris og indhold blandt specialtilbuddene. Derudover synliggør takstsystemet eventuelle prisforskelle mellem kommunale og regionale specialtilbud. Det kan ændre indkøbsmønstret blandt de visiterende sagsbehandlere, der ønsker at reducere kommunens socialudgifter ved at reducere merudgifterne til specialtilbud eller fylde eventuelt tomme specialinstitutionspladser op med andre brugerprofiler. Specialiserede tilbud er som regel dyrere og fagligt mere komplekse end de kommunale, hvorfor det kræver stor faglig indsigt at kunne fagligt og politisk begrunde merudgiften (Mandat 1/2006, Olsen & Rieper 2007). Flere sektorforskere, amtskredsformænd, fagforeninger og brugerorganisationer vurderer, at forvaltningsmæssige sammenlægninger med ældreområdet samt mangel på specialviden i politiske udvalg og forvaltning kan føre til afspecialisering i de specialinstitutioner, som beliggenhedskommunerne ønsker at overtage (Mandat 2/2004, VERA 2006).

Flere sektoranalyser og partsindlæg fra perioden 2004-06 peger på, at der er delte holdninger til de politisk skitserede forvaltningsstrukturer og deraf følgende faglige konsekvenser. Nogle socialinstitutioner er skeptiske, mens andre ser nye muligheder i kraft en tættere kobling til kommunalpolitiske beslutningstagere og mangel på fastlåste socialpolitikker (Olsen & Thorsted 2007). De amtslige institutioner er generelt kendetegnet ved komplekse brugere og dertilhørende ydelser og specialviden. Derfor forekommer afspecialiseringsscenariet ikke videre attraktivt blandt mange institutionsledere (Socialpædagogerne 2006, Socialrådgiveren 5/2006).

En konventionel institutionsstrategi er at præge politiske prioriteringer i en fordelagtig retning via deltagelse i ledernetværk og faglige udvalg. En anden strategi er øget ekstern profilering ved hjælp af diverse kommunikationsmaterialer, der beskriver institutionens kernekompetencer. I den forbindelse afklares og dokumenteres enhedens vigtigste arbejdsme-

toder og kompetencer. En tredje vej er at igangsætte strategisk kompetenceudvikling i form af efteruddannelsesprogrammer, der forbereder personalet til nye brugerprofiler og kompetencekrav. Endelig er en fjerde strategi at begynde at trimme den eksisterende organisation og udarbejde sparekataloger desangående.

### **1.3 - Digitale videnredskaber som intenderede omstillingsteknologier**

Det er i relation til disse strategiveje, at digitale viden- og læringsredskaber aktualiseres som mulig omstillingsteknologier.<sup>4</sup> Det er min arbejdshypotese, at reformen fordrer radikale, organisatoriske omstillingsprocesser blandt de amtslige botilbud. Normale og radikale omstillingsprocesser adskiller sig fra hinanden ved at de radikale processer opleves som atypiske og udfordrende for de implicerede aktører (Meyer et al 1990, 1993, Sastry 1997). For at kunne forstå den strategiske situation og gennemføre de nødvendige organisatoriske tilpasninger, kan aktørerne ikke kun bruge sine eksisterende rutiner og fortolkningsskemaer for forandring. Aktørerne må gennemføre eksperimenterende søge-læreprocesser, der bidrager til ny viden og nye rutiner. Procesledelsen kræver koordineret udvikling, afvikling og overførsel af viden, dels som informationsinput til beslutningsprocesser, dels til at fastholde vitale videnfelter og arbejdsrutiner. Til disse videnprocesser er kollaborative it-redskaber hensigtsmæssige. E-læring er nemlig kendetegnet ved en række grundlæggende egenskaber, der kan støtte ledelsen af større omstillingsprocesser. Egenskaberne vedrører især uafhængighed af tid og sted i vidensdistributionen, kvalitetssikring af undervisningsmaterialer og muligheden for deltagerstyring og -opfølgning (Dirckinck-Holmfeld & Fibiger 2002, ITST 2008).<sup>5</sup>

Efterhånden findes der mange e-læringsredskaber, der teknisk kan håndtere såvel uformel som formel videnudvikling og -deling. Forvaltningernes digitale tilbud til de decentrale enheder synes imidlertid få. I 2004-2005 designer enkelte offentlige sammenslutninger de første egentlige e-kurser og simuleringsværktøjer tiltænkt omstillingsprocesserne. I kommunalt regi udvikler KL og KTO et større undervisningskoncept bestående af en bog '*Når vil flytter sammen – ledelse af kommunale fusioner*' og en reformportal *Naarvibyggersammen.dk* med relevante e-kursusmaterialer samt tilbyder procesbistand fra KL's konsulentenhed (Amskov et al 2004). Løsningerne er såkaldt computer based training, dialogorienteret og holdningsbearbejdende, og de rummer i sin arkitektur ringe muligheder for bredere organisatorisk videnudvikling/-deling om eksempelvis kernekompetencer og lokale omstil-

lingsprocesser. Amdsrådsforeningen og amterne faciliterer egne overgangsprocesser med informationsmaterialer vedrørende processen og afklaring af de ansattes jobpræferencer. Amdsforvaltningerne varetager mange kritiske reformprojekter, hvorfor e-lærings-kurser og -platforme nedprioriteres, da det kan binde nøglemedarbejdere i projektudvikling og drifts-support.

Det er mit indtryk, at de decentrale amtslige bosteder heller ikke har tradition for at mediere viden- og uddannelsesprocesser via sådanne teknologier. E-læring kræver som regel større personalegrupper for, at læringsformen bliver økonomisk rentabel. Bostederne har relativt få ansatte og besidder ikke teknisk kompetence til at producere digitalt undervisningsmaterialer egenhændigt. De oftest anvendte digitale viden- og læringsplatforme håndterer primært praksisviden retrospektivt og dokumenterende, mens bostedernes reformbehov synes at være hurtige videnflow, successivt prospektive, videnudviklende proces-teknologier.

#### **1.4 - Integreret viden- og teknologiudvikling**

Når teknologibehovet handler om at mediere interne videnudviklingsprocesser, og bostedernes dertilhørende brugererfaring er sparsomme, så forestiller jeg mig, at kollaborative videndelingsystemer kan være meget udbytterige at bruge. Når de introduceres med henblik på at forbedre videnudviklingen i relation til reformrelaterede afklaringsprocesser, kan udbyttet teoretisk indkredses ved at analysere redskabernes evne til at igangsætte, diktere og facilitere en videnudvikling. Endvidere må redskaberne evne at forløbsstyre og diktere specifikke aktivitetsprocesser i organisationen, for at det kan konkluderes, at redskaberne rummer særlige medierende kvaliteter.

Flere studier peger dog på, at design og implementering af kollaborative redskaber ikke er problemfrit (Grudin 1988, Sanderson 1992, Chau & Maurer 2005). Deltagerinvolvering i design- og implementeringsprocesserne, brugergrænsefladens udseende, ændringer af arbejdsprocedurer, ledelsesopmærksomhed og videndelingskultur er blot fem af mange parametre, der påvirker brugen og udbyttet. De kollaborative redskaber adskiller sig også fra hinanden på flere væsentlige parametre, hvilket komplicerer teknologivalget; de er enten udviklet i enten proprietære eller åbne kildekodestandarder; de kan være nye eller modne, standardiserede og veldokumenterede; de kan kræve lille eller stor teknisk indsigt af brugere og udviklere; de kan være tilpasningsvenlige eller det modsatte. Såvel de åbne som

standardiserede systemer rummer styrker og svagheder. Hvor de åbne systemer inviterer til brugerdrevne teknologitilpasninger og derved meningsfulde rammer for videnudvikling, stiller standardsystemer gennemtestet funktionalitet i udsigt. Det er optimale redskabsvalg synes således svært at træffe, men kan indkredses med viden om det specifikke praksisfelt, hvori redskabet skal virke.

### **1.5 - Brugerdrevet udviklingsamarbejde**

Efterspørgslen på konsulentydelse og driftssupport er som regel stort under reformer. Flere tidsskriftsartikler fra 2005-2006 beskriver da også, at Strukturreform forventes at blive et 'tag-selv-bord' for seriøse it- og managementkonsulenthuse (Madsen 2006). Dette billede bekræftes af flere artikler, der estimerer, at de samlede it-omlægningsudgifter i staten og kommunerne vil blive betragtelige (Comon.dk 27/6 2006, Comon.dk, 12/10 2006, Computerworld.dk, 29/6 2007). For it-leverandører er det således nærtliggende at undersøge, hvilke it-løsninger der bør udvikles og sælges i forlængelse af disse særlige markedsbetingelser. Og for den mindre e-læringsorienterede leverandør – som det er tilfældet i indeværende afhandling - er det særligt oplagt at undersøge, hvilke læringsredskaber der kan facilitere offentligt ansattes kompetence- og videnafklaring i sådanne omstillingsperioder.

I mange år er participativ aktionsforskning blevet anvendt som udforsknings- og designmetode i forbindelse med organisations- og teknologiudvikling (Beinum 1996, Lorentz 2004). Den iboende brugerinddragelse skaber gode forudsætninger for udvikling af meningsfulde brugerløsninger samt detaljeret dataindsamlingsmateriale i forskningsøjemed (Grønbæk et al 1993, Coughlan & Coughlan 2002, Middel et al 2006). Et sådant metodisk udgangspunkt vil således være forretningsmæssigt oplagt at introducere i udvælgelsen og tilpasningen af de kollaborative videndelingssystemer, ligesom det er forskningsmæssigt interessant at undersøge opnåede projektræsultater i forløbet og anvendelsen af den oparbejdede projektviden.

### **1.6 - Problemstilling**

Min erkendelsesmæssige interesse er at afdække, hvilket praktisk udbytte der opnås ved at anvende digitale viden- og læringsplatforme som støtteværktøjer i organisatoriske omstillingsprocesser. Den teknologiorienterede litteratur herom er omfattende (se fx Karsten & Jones 1998, Orlikowski 1992, 2000), men intenderet brug af videndelingsteknologi i offentlige omstillingsprocesser synes derimod relativt ubeskrevet. Derfor er det forsknings-

mæssigt interessant at undersøge redskabsudbytter i sådanne sammenhænge via empiriske feltstudier.

Fire sociale botilbud Skovkilden, Kløvergården, Sollyst og Blomsterhaven udpeges til indgå i et aktionsforskningsprojekt med en mindre it-leverandør med henblik på at designe og afprøve it-platforme i perioden 2005-08.<sup>6</sup> Bostederne ønsker primært at bruge projekterne til at afklare sine centrale arbejdsmetoder og organisatoriske kompetencer, og på basis af dette vidensgrundlag vil bostederne profilere sig i eksterne sammenhænge. For it-leverandørens vedkommende forventes projekterne at spille en central rolle i udforskningen af det offentlige marked under og efter reformen, ligesom projekterne er udset til at opkvalificere leverandørens ansatte til at kunne håndtere offentlige kunder. Udgangspunktet i projektet er, at redskaberne afprøves i en tidsafgrænset periode. Imidlertid kan parterne have interesser i at forlænge og udvide samarbejdet. Bostederne investerer tid i at få designet et redskab, der kan stimulere videnproduktionen. Såfremt redskabet bliver værdifuldt i videnskabelsen, kan det virke ufornuftigt at afslutte samarbejdet efter endt testperiode. It-leverandøren kan have økonomiske og strategiske interesser i at forlænge samarbejdet. En fortsættelse kan betyde indtægter for it-support og nyudvikling, ligesom driftsreferencerne vil kunne bruges i markedsføringen.

Det leder mig frem til følgende spørgsmål, som jeg vil besvare i afhandlingen:

- 1. *Hvilket projektudbytte leder it-udviklingsprojekterne til hos bostederne og it-leverandøren?***
- 2. *Hvilken betydning får it-redskaberne i bostedernes viden- og reformhåndtering?***
- 3. *Hvilke centrale faktorer fremmer og hæmmer intenderet anvendelse af it-redskaber i organisatoriske omstillingsprocesser?***

I det næste kapitel vil jeg redegøre for, hvordan spørgsmålene vil blive besvaret teoretisk og empirisk.

## **Kapitel 2 - Forskningsmetoden**

I dette kapitel beskriver jeg min forskningsstrategi. Strukturen i denne beskrivelse er inspireret af Andersen et al (1992) og Denzin & Lincoln (1994). Jeg vælger at anvende aktionsforskning som mit metodologiske udgangspunkt. I kapitlet indkredser jeg derfor, hvad aktionsforskning er og hvilke udfordringer arbejdsmetoden rummer. Som skrevet ovenfor er min erkendelsesmæssige interesse at afdække, hvilket udbytte der opnås ved at anvende digitale viden- og læringsplatforme som støtteværktøjer i omstillingsprocesser. Datamaterialet til den analyse bygger på fire it-udviklingsprojekter med fire bosteder, en it-leverandør og en aktionsforsker som keredeltagere. Projektaktiviteten i bostederne vedrører primært udvikling og afprøvning af it-redskaber, mens aktiviteten hos it-virksomheden vedrører forretnings- og softwareudviklingsprocesser. I kortlægningen anvendes aktørnetværksteori suppleret med udvalgte pointer fra nyere symbolsk interaktionisme. Denne teoretiske position diskuterer jeg i et delkapitel og heraf udledes en række analytiske fikspunkter. I de følgende afsnit gennemgår jeg de valgte dataindsamlingsmetoder og – materialer, for at slutte af med en opsummering af kapitlets væsentligste pointer.

### **2.1 - Aktionsforskning som udforskningsmetode**

Denne afhandling bygger i stort omfang på en skandinavisk aktionsforskningstradition.<sup>7</sup> Aktionsforskning er karakteriseret ved at være participativ og praktikerorienteret (Middel et al 2006), dvs. forskningen foregår i refleksiv interaktion med feltets aktører samt forskeren deltager aktivt i udviklingsaktiviteterne.<sup>8</sup> Populært skrevet handler det om forskning-i-praksis frem for forskning-om-praksis. Endvidere foregår en stor del af analysearbejde sideløbende med udviklingsaktiviteterne, ligesom retningen på aktiviteterne er betinget af analyse. Metoden er problemløsningsorienteret, og den producerede viden bør dels gøre deltagerne i stand til at agere mhp at forbedre sin praksis, dels være gyldig i det videnskabelige samfund. Flere artikler omtaler derfor metoden som et opgør med og metodealternativ til positivistisk metodologi.<sup>9</sup> I relation til studier af it-udvikling mener flere forskere, at aktionsforskning er ideel (Baskerville 1999, Motschnig et al 2004, Villiers 2005) bl.a. pga. metodens iterative tilgang og videnskabelige og løsningsorienterede balancegang.

Coughlan & Coughlan (2002) understreger betydningen af, at aktionsforskning er emergende af natur.<sup>10</sup> Hermed står metoden i opposition med de teori-determinerende rationelle metoder, der fx anbefales i Yin (1989) og kritiseres i Andersen (1992). Projekterne kan



repræsentanter fra organisationen, der leverer faglige input til planlægningsfasen, støtter ledelsesmæssigt op om implementeringsprocesserne samt fungerer som reflekssive sparringspartnere i evalueringsfasen.

De fire udviklingsprojekter er planlagt til at blive organiseret omkring en aktiv arbejdsgruppe, der løbende identificerer problemstillinger og løsningsmodeller. Disse drøftes efterfølgende i ledelses- og afdelingsregi og diverse medarbejderudvalg.

### ***Teknisk validerende og kollaborativ action research***

Grundy (1988), McKernan (1991), Holter & Schwartz-Barcott (1993) og Zuber-Skerritt (1992) beskriver, hvordan aktionsforskningsprojekter kan klassificeres inden for tre kategorier: teknisk, kollaborativ og frigørende (emancipatory) aktionsforskning. Hvor målet med det tekniske og kollaborative projekt er at optimere eksisterende praksis og projektdeltagernes fortolkningsskemaer, så handler det frigørende projekt om at tilføre hele værtsorganisationen ny viden og praksis. Endvidere er den emancipatoriske grundtanke at fremme en kritisk politisk bevidsthed om institutionaliserede diskursers og normers betydning for fri tænkning. I den tekniske og kollaborative model fremstilles forskeren oftest som det subjekt, der studerer organisatoriske processer og individer via aktionsprojektet. Denne relationsopfattelse har været kritiseret for at rumme en al rigid kartesiansk subjekt-objekt logik, da forskeren og praktikerens som regel indgår i komplekse videnudviklende samarbejdskonstellationer. Endvidere kritiseres modellerne for at skabe for forskerstyrede processer, der domineres af for objektive og neutrale analyser af organisations- og samfundsproblemer. En udløber af denne kritik har været udvikling af den emancipatoriske model, der oprindeligt repræsenterede en bredere politisk og etisk samfundskritik (Grundy 1988, Lorentz 2004).

En epistemologisk orienteret klassifikation af aktionsforskning præsenterer McCutcheon & Jurg (1990). De mener, at der kan tales om positivistisk, kritisk systemteori og tolkende aktionsforskning. Denne distinktion er vigtig at holde sig for øje i det praktiske arbejde.<sup>11</sup> Idet aktionsforskning kan repræsentere forskellige videnskabsidealer, da vil projektspecifikke formål og organiseringer med stor sandsynligvis også variere. Kobles hhv de to ovenfor nævnte klassifikationsmodeller sammen, jf. McCutcheon & Jurg (1990) og Grundy (1988), kan der spores en vis videnskabsteoretisk lighed mellem teknisk og positivistisk

forskning, kollaborativ og konstruktivistisk forskning samt emancipatorisk og kritisk teoretisk forskning.

### ***Frembringelse af teoretiske hypoteser og empiridrevne konklusioner via abduktion***

I relation til min aktionsforskning forudser jeg en kerneudfordring at balancere forskningsinteresser i fht mere akutte problemløsningsinteresser. Det er samtidigt en udfordring ikke at lægge sig endelig fast på et teoretisk perspektiv initialt i forløbet mhp at reducere kompleksiteter. Aktionsforskning kan netop rumme empiriske overraskelser, der kræver teoretiske reorienteringer. Mit analysearbejde kan derfor opdeles i to faser:

- En fase med fokus på frembringelse af teoretiske hypoteser om feltet gennem abduktion og aktionsforskning
- En fase med frembringelse af formidlingsvenlige empiriske og teoretiske konklusioner gennem anvendelse af en pragmatisk grounded theory arbejdsteknik (affinity diagramming metoden)

Under mit feltarbejde vil jeg lade mig inspirere af feltets dynamik jævnfør aktionsforskningens grundprincipper. Det analytiske arbejde vil i høj grad få en abduktiv karakter. Abduktion knyttes til den initiale og kreative arbejdsproces, hvor nye begreber og hypoteser konstrueres på basis af gæt, tankeeksperimenter eller empiriske observationer. Dette adskiller sig fra induktion og deduktion, der forudsætter, at forskeren har et godt forhåndskendskab til de fænomener og teoretiske begreber, som arbejdes med (Nygaard 2005). Abduktion er på samme tid både en nem og vanskelig arbejdsmetode.

På den ene side beskriver Lorino (2007), at det er naturligt og ligetil at foretage abduktion i udforskende undersøgelser. I alle samfundsvidenskabelige forskningsprocesser optræder nemlig både logisk-operationel og intuitiv-kreativ tænkning af kortere eller længere varighed. Spørgsmålet er, hvilken rolle abduktion spiller i fortolkningsprocesserne i løbet af feltarbejdet og afrapporteringen. Idet jeg anvender participativ aktionsforskning, vil jeg tillægge abduktion en stor betydning i denne afhandling.

På den anden side synes abduktion udfordrende, da metoden forudsætter, at forskeren tør forfølge en divergerende frem for konvergerende erkendelsesproces, hvor det usikre og eksplorative bør opsøges (Laursen 2004). Endvidere mener Nygaard (2005), at der kan stilles det minimumskrav til forskeren, at teori og hypoteser afledt af den abduktivt basere-

de forskning bør rumme en høj nyhedsværdi. Spørgsmålet er, om jeg kan honorere dette forskningskrav - eller snarere altid kan opfylde det - når vurderingskriterierne er relationel ontologi, et unikt socialt felt og kontingent abduktionsmetode.

På basis af amerikansk pragmatisme mener Kirkeby (1994), at der kan tales om fem abduktive arbejdsformer: deiktisk, nomologisk, prototypisk, analogisk og meta-abduktion. Disse kan enten være teoretisk overkodede, underkodede eller kreativt betingede. Underkodet arbejde er karakteriseret ved, at der indgår flere teoriperspektiver i fortolkningsprocessen af det studerede fænomen. I den overkodede abduktionsproces udledes lovmæssigheder ved synet af et fænomen uden en nærmere vurdering af valgt teoriperspektiv. I min forskningsproces vil jeg primært anvende deiktisk og prototypisk abduktion. For det første ønsker jeg at analysere strategisk reformadfærd på basis af ufuldkomment datamateriale, hvilket gør abduktionen deiktisk. Derudover konstruerer og afprøver jeg tænkte og faktiske redskabsprototyper på basis af fremtrædende adfærdsmønstre hos bostederne og it-leverandøren. Det leder opmærksomheden i retning af prototypisk abduktion.

Efter endt feltarbejde og i forbindelse med udarbejdelsen af analysen drager jeg nytte af affinity diagramming som en pragmatisk bearbejdningsteknik til at systematisere datamaterialet med. Metoden er delvist bygget et tilnærmet grounded theory-grundlag (Coffey, Holbrook & Atkinson 1996).<sup>12</sup> Grundideen i metoden er, at forskeren i sin gennemlæsning af sine datamaterialer (feltnoter, referater, interviewudskrifter mv.) producerer en stor mængde papirsedler med såvel empirisk observationer som umiddelbare teoretiske og analytiske associationer. Herefter klynges papirsedlerne i over- og underordnede empiriske og teoretiske tematikker. Denne brainstorm- og kategoriseringsproces gentages indtil forskeren finder mønsterdannelsen tilstrækkelig. Noter og mønstrene indføres i et elektronisk mindmap redskab, således at materialet og strukturerne dokumenteres og senere hen kan justeres.

Metoden finder jeg velegnet i forbindelse med analyse af forandringer i interaktionsprocesser mellem aktører. Endvidere lægger arbejdsprocessen op til, at der kan anvendes flere former for datamaterialer og teoriperspektiver, så længe forskeren specificerer datagrundlagets og dermed konklusionernes forklaringshorisont (Glaser & Strauss 1967). Ideelt set bør forskeren indsamle data uden at være influeret af teoretiske og sociologiske forforståelse ifølge Glaser & Strauss (1967), hvilket senere metodologibøger peger på er praktisk

umuligt (Guba & Lincoln 1994). På det praktiske plan kan forskere have en tendens til at fokusere på den substantive kodning frem for den teoretiske kodning. Dertil kommer, at metoden ofte anvendes for slavisk med det resultat, at slutproduktet kommer til at fremstå sterilt og kedeligt (Strauss & Corbin 1994).

<b>Feltforskningsmetodisk perspektiv I</b>			
<b>Paradigme</b>	<b>Teknisk validerende aktionsforskning / teori-determineret projekt</b>	<b>Kollaborativ aktionsforskning / empiridrevet, eksplorativt projekt</b>	<b>Frigørende aktionsforskning / systemkritisk projekt</b>
<b>Eksempler på aktionsforskning</b>	Technical Action Research (Kjeldskov & Stage 2003). Instructional Technology Research (Reeves 2000) <i>Mine engelske betegnelser</i>	Collaborative Action Research (Holter & Barcott-Schwartz 1993), development research (Akker 1999) <i>Mine engelske betegnelser</i>	Participatory Action Research (Lewin 1946). Socio-technical system approach (Trist and Bamforth 1951). <i>Mine engelske betegnelser</i>
<b>Ontologi</b>	Positivism / Post-positivism	Konstruktivism / hermeneutisme	Kritisk teori
<b>Epistemologi</b>	En faktisk virkelighed eksisterer og er målbar Fænomener erkendes og beskrives i termer af årsags-/virkningskæder	Virkelighed er socialt konstrueret Fænomener erkendes via kognitive og sociale læreprocesser, formidles gennem socialisering og eksternalisering	En faktisk virkelighed eksisterer, erkendelse præget af hegemonier Fænomener beskrevet i hht sociale og økonomiske udviklingsbarrierer
<b>Projektmålsætning</b>	Beskrive/udlede lovmæssigheder (deduktiv karakter)	Beskrive hændelser og deltagernes meningsstrukturer (abduktiv og/eller induktiv karakter)	Beskrive kognitive og institutionelle barrierer for udvikling mhp frigørelse af barriererne (abduktiv og/eller induktiv karakter)
<b>Koblinger til eksempler i organisationsforskningen</b>	Effektiv organisationsform (Weber 1947). Situationsbestemt organisationsdesign (Mintzberg 1979)	Forståelse af organisering og meningsystemer (Weick 1969). Beskrivelse af hverdagshorisonter (Schutz 1975)	Konflikt som udviklingspotentiale (Alvesson & Deetz 2000), Udskridning i arbejdsmarkedsidentitet (Sennet 1980)
<b>Teorianvendelse og produceret erkendelse/viden</b>	Præskriptiv videnoutput Prædefineret problemerkendelse Kontekstfri viden Valg af teoretisk position tidligt i forskningsprocessen	Deskriptiv videnoutput Problem defineret i situationen Valg af teoretisk position justeret i forskningsprocessen	Præskriptiv / deskriptiv videnoutput Problem defineret i situationen pba. etisk/diskursiv forhandling Valg af teoretisk position tidligt/sent i forskningsprocessen
<b>Forløbets karakter</b>	Lineært forløb Teknisk validerende opgave	Eksplorativt forløb Fælles forståelse og teoriudvikling	Eksplorativt forløb Fælles udvikling og validerende opgave
<b>Feltmetodisk kerneudfordring</b>	Feltforskerens påvirkning af feltets udvikling som følge af dataindsamling og hypoteseafprøvning i feltet	Feltforskerens balancering af egen teoretisk og sociologisk forforståelse og feltets italesættelser og selvoplevede problemstillinger	Feltforskerens indsigt og evne til at gøre sig og projektdeltagerne fri af hæmmende diskurser og værdinormer
<b>Forskerens Selvfølelse</b>	Fri af værdier Separeret forhold mellem forsker og felt (subjekt->objekt) Iagttagere, ekspert	Bundet af lokale værdisæt Interrelateret og dialogisk forhold mellem forsker og studeret felt Håndværker, medskaber, eksistentialist	Bundet af systemiske værdisæt Interrelateret forhold mellem forsker og felt forankret i et større værdifællesskab Ekspert, medskaber

Kilde: Egen tilvirkning pba. Andersen (1992), Nygaard & Darmer (2005), Grundy (1988), Masters (1995) og Coughlan & Coughlan (2002)

### **2.1.1 - Etik og deltageroller i delprojekterne**

Aktionsforskning har en betydelig etisk dimension i følge Gummesson (2000). Etik skal dels ses i lyset af, at forskeren bør fastholde sin empiriske interesse uanset om dette måtte forskyde det forskningsmæssige fokus, dels ses i lyset af balanceakten mellem forskning og konsulentydelse.<sup>13</sup> Endvidere bør det etiske aspekt forstås i lyset af deltagernes skiftende projektroller og forskerens videnmagt (Small 1995). Deltagere kan indtage forskellige roller i processen afhængig af aftaler og projektets karakter og fremdrift; den medtænkende deltager, de mindst integrerede aktører, feltmedarbejderen og medforskeren. Forskeren kan også veksle mellem flere projektroller; den neutrale observatør, den reflekterende rådgiver eller proceskonsulent, den deltagende observatør og praktikerforskeren (Stringer 1999, Goldschmidt & Elkjær 2005). At kunne veksle mellem flere roller giver projektet fleksibilitet og gør forskeren til et umiddelbart stort aktiv for organisationen. Forskeren kan både levere værdifulde organisationsanalyser og i andre sammenhænge fx facilitere workshops.

På flere måder ligner disse roller organisationsudvikling faciliteret gennem konsulentprojekter. Forskellen mellem konsulent- og aktionsforskningsprojekter er videndimensionen (Baskerville 1999). Hvor konsulenten hyres i en afgrænset tidsperiode til at løse et defineret problem, har den akademiske aktionsforsker en videnskabelig målsætning om at producere ny viden og kompetenceudvikle såvel projektdeltagere og den resterende personalegruppe.

Det er således idealforestillingen, at forskeren er medskabende, engageret, kritisk og analyserende, omend ikke i samme grad validerende som den positivistisk funderede forsker. For den erfarne aktionsforsker er den eksplorative natur en spændende udfordring; for den uerfarne aktionsforsker kan det være hensigtsmæssigt at tilegne sig ekspertisen gennem samarbejde med mere erfarne forskere. De til tider skiftende roller kan dog skabe identifikationsproblemer vedrørende forskerens magtbase og politiske ståsted i organisationen. Spørgsmålet om, hvordan forskerens indsigt kan/vil blive brugt i udvikling af eksempelvis faggrupperes arbejdspraksis, vil sandsynligvis blive stillet løbende af alle parter. Her spiller forskningsetik derfor en væsentlig rolle.

I relation til mine projekter forventer jeg, at det bliver udfordrende at skulle balancere mellem at holde fast i projekternes oprindelige mål og lade projekterne og teknologianvendelsen udvikle sig i takt med at arbejdsgrupperne bliver klogere på teknologi og reformproces. I mit tilfælde vil jeg lade projekterne udfolde sig eksplorativt. For det andet vil jeg være min vi-

denmagt bevidst fra begyndelsen af samarbejdet. Jeg vil fx garantere alle informanter og projektdeltagere anonymitet i løbende organisationsafrapporteringer og i denne afhandling. Jeg forventer, at projektdeltagerne vil honorere det med fx personrelaterede oplysninger, der kan kaste lys over mere kritiske forhold i organisationen og udviklingsprojekter.

### **2.1.2 - Kvalitetskriterier i aktionsforskning**

Idet aktionsforskning bygger på konstruktivisme og forskeren samtidig er en integreret del af det studerede felt, kan forskeren ikke underkaste sit arbejde vurderingskriterierne reliabilitet og validitet, der bygger på funktionelle principper og antager at forskeren med begrebsanvendelsen kan producere objektiv viden (Kvale 1990, 1997, Middel et al 2006).<sup>14</sup> Den samme udfordring gælder det forskersamfund, der skal vurdere kvaliteten (Baskerville 1999).<sup>15</sup>

Det er svært at vurdere kvaliteten af min forskning i hht reliabilitetskriteriet, da projektet bygger på et konstruktivistisk erkendelsesgrundlag. Det er usandsynligt, at andre forskere vil kunne undersøge samme eller tilsvarende omstillingsprocesser og aktionsforskningsforløb under samme projektforudsætninger. Fra det tidspunkt, jeg bevæger mig ind i et konstant udviklende socialt felt og til det tidspunkt en konkurrerende undersøgelse kan gennemføres, ændrer forudsætningerne sig. Der kan således ikke opstilles standardiserede og repræsentative målinger af faste kendetegn i feltet, hvorfor der kan nås frem til tilnærmelsesvis samme eller helt andre forskningsresultater. Dette afhængig igen af, om resultaterne formidles på et så tilpas aggregeret niveau, at konklusionerne forekommer konsistente og ligner hinanden. At reliabilitet er en uhensigtsmæssig ledetråd, er ikke ensbetydende med, at jeg ser helt bort fra dimensionen i mit arbejde. Eksempelvis vil jeg i forbindelse med interview og organisationsworkshops tilstræbe ikke at stille ledende spørgsmål og komme med personlige vurderinger og holdninger. Relevante vurderinger og holdninger giver jeg naturligvis udtryk for under projektplanlægnings- og arbejds møder, hvis dette bliver aktuelt.

Det er også en stor udfordring at operere med validitetsbegrebets tre relevanskriterier; korrespondens, kohærens og pragmatisk udbytte. Det kan altid diskuteres, om jeg undersøger det rigtige i forbindelse med aktionsforskningsprojekterne og omstillingsprocesserne - for hvad og hvem afgør hvad der er rigtigst at studere? Kvaliteten afhænger af iagttagers subjektive vurdering. Inden for validitetsdiskursen taler afhandlingens indhold for sig selv på det overordnede niveau.

Middel et al (2006) peger på, at der i projektsammenhæng bør bruges andre kvalitetsvurderingskriterier, der fokuserer på kvalitet i forskningsforløbet, relationsudviklingen og deltagerens selvoplevede udbytte. Ifølge forfatteren kan kvalitet fremmes ved at fremstille solide baggrunds- og kontekstbeskrivelser, samt basere analyserne på triangulering af datakilder, såsom interview, projektnoter, deltagerobservationer og spørgeskemaundersøgelser. Gummesson (2000) argumenterer for et troværdighedsbegreb, hvor troværdighed etableres på basis af en beskrivelse af den bagvedliggende ontologi, epistemologi og metodologi. Hvad angår min forskning vil jeg på det metodetekniske niveau anvendt eksplorative interview og senere i forløbet både forsknings- og personinterview. Her vil jeg involvere personale og ledere fra specialinstitutionerne i udarbejdelsen af spørgeskemaer og interviewguides. Formålet er, at spørgsmålenes ord og vendinger giver mening og begrebsmæssigt kan forstås af respondenterne. Derudover vil jeg løbende diskutere mine observationer med en kreds af respondenter, der kan korrigere og supplere mine fortolkninger med nye betragtninger.

### **2.1.3 - Perspektivering af den planlagte aktionsforskning**

I flere forskningsartikler beskrives den historiske udvikling inden for aktionsforskning, og heraf ses det, at der findes et utal af retninger med forskellige indsatsniveauer, politiske og praktiske mål. Small (1995) mener, at forskningen kan klassificeres som hhv Action Research, Participatory Research, Empowerment Research og Feminist Research.<sup>16</sup> Lorentz (2004) anvender hovedkategorierne Participatory Action Research, Emancipatory action research og Practitioner research. Og under hver af disse findes igen underskoler. I nedenstående Feltforskningsmetodisk perspektiv II har jeg opstillet en model, der er baseret på min egen læsning af litteraturen og inspireret af Lorentz (2004). Til forskel fra Lorentz (2004) mener jeg, at der kan tales om et mere instrumentelt perspektiv under betegnelsen co-operative inquiries, hvor indholdet grovkornet set handler om individ- og gruppesamtaleteknikker. Denne og indplaceringen af underkategorier kan naturligvis diskuteres, idet der er løbende debat blandt aktionsforskere om over- og underkategorier.

Som det fremgår af skemaet, er perspektiverne enige på flere områder. Det typiske forløb består af diagnose, planlægning af indsats/aktion, udførelse af aktion samt effektevaluering. Forskeren vil ofte have flere roller i processen. Endelig synes perspektiverne at have både en 1. ordens målsætning om umiddelbar deltagerudbytte og et 2. ordens mål om forbedret systemisk læring. Perspektiverne adskiller sig dog også fra hinanden på flere punkter hvad angår:

målsætningsfokus; forskerens rolle og samspil med deltagere; teknikfokus gående fra spørgeteknik og sokratiske samtale til praksisanalyse og -optimering; indsatsniveauerne individ, gruppe og organisation; fokus på enten problemstillinger og trusler eller fremtidsbilleder og styrker; projektvarighed og projektkompleksitet.

I praksis forventer jeg, at mine aktionsforskningsforløb sandsynligvis vil rumme elementer fra flere idealtypiske forløb, da den aktuelle situation påvirker redskabsvalget.

Feltforskningsmetodisk perspektiv II				
Retning	Co-operative inquiry	Collaborative Action Research	Action-reflection Learning	Practitioner research
<b>Eksempler på underkategorier</b>	Appreciative inquiry (Vickers 1968). Cooperative Inquiry (Heron 1971). Clinical inquiry (Coghlan 2000). Evaluative Inquiry (Preskill & Torres 1999).	Participatory action research (Freire 1974). Collaborative action research (Hägglund & Madsén 1996)	Action learning practice (Revans 1969). Action Science (Argyris 1985). Developmental action inquiry (Torbert 2001)	Self-study research (Zeichner & Noffke 2001). Teacher-as-researcher (Elliot 1991). Curriculum Inquiry / live history (Cole & Knowles 1994). Living Theory (Whitehead 1989)
<b>Formål</b>	1. orden: fremstille og besvare udviklende spørgsmål 2. orden: Indføre anerkendende og evaluerende læringskultur	1. orden: Øge koblingen mellem praktikernes selvoplevede problem og teorier der kan beskrive og afhjælpe problem 2. orden: Øge praktikernes indsigt i egne fundamentale problemstillinger	1. orden: Styrke individuel læring gennem faciliterede opgaver og refleksionsprocesser 2. orden: Stimulere arbejde på det praktisk-konkrete niveau med konceptuelle problemstillinger	1. orden: Ændre praksis gennem selvstudier, produktion af ny viden sekundært 2. orden: Aktivere praktikere og grupper til at gennemføre refleksive læringsprocesser
<b>Fokus</b>	Analyse og evaluering vha. aktiv spørgeteknik og casebeskrivelser Udvikling af styrker frem for bearbejdning af svagheder Oftest afgrænsede forløb	Tværgående diagnoser og beskrivelser af oplevede problemer, herefter afprøvning og evaluering af forskellige løsningsmodeller Oftest længerevarende forløb	Kompetenceudvikling via praktiske og fokuserede opgaver med opsamlende refleksion Bearbejde individuelle barriere for læring Oftest afgrænsede forløb	Praksisanalyse og -udvikling Bearbejde praksis og magtrelationer i og omkring organisation Oftest længerevarende forløb
<b>Basisfaser</b>	Introducer spørgeteknik bestående af: - Identificer vellykkede processer i dag - Formuler fremtidige farbare processer - Design og prioriter processerne - Indfør foreslåede processer	Introducer en arbejdsform bestående af: - Diagnosticer / dataindsamle - Planlæg indsats (aktion) - Udfør handlinger - Evaluer resultater - Ny diagnosticering og gentag proces	Introducer konsultativ model bestående af: - Kortlæg klientens problem/mål - Klientaccept af problemidentifikation og løsningsplan - Gennemfør handlinger (aktion), tilbyd redskaber - Evaluer resultat - Juster plan og gentag proces	Introducer arbejdsform bestående af: - Udarbejd autobiografi / dagbog - Drøft beskrivelser med kolleger - Uddrag fælles tematikker mhp praksisforbedringer - Gennemfør ændringer og beskriv oplevelser i dagbog - Gentag proces
<b>Forskerens selvopfattelse</b>	Forskeren introducerer spørgeteknikker og dokumenterer effekt af anvendelsen Forskeren udarbejder cases Modelekspert/proceskonsulent	Forskeren faciliterer projektføreløb og erkendelsesprocesser Forskeren leverer teori og læringsstrategier Modelekspert/proceskonsulent	Forskeren introducerer model og opgaver Forskeren anvendes som upartisk samtalepartner Modelekspert/proceskonsulent	Praktikere bedriver research uden forskerinvolvering Forskeren introducerer evt. model og træder i baggrunden eller helt ud af forløb Modelekspert/observatør

Kilde: Egen tilvirkning

## 2.2 – Teoretisk perspektiv på it i omstillingsprocesser

It-udviklingsprojekter, omstillingsprocesser og frembragte it-redskaber kan forstås som forskellige former for socialteknologi. I en analyse af it-udviklingsprojekternes betydning for viden- og kompetenceudvikling er det derfor vigtigt at positionere mit teoretiske blik på teknologi. I analysen vil jeg operere med et *fortolkende og relationelt perspektiv* på it og omstillingsprocesser (Emirbayer 1997, Van de Ven & Poole 2005), da jeg skal analysere sociale konstruktionsprocesser i forbindelse med it-design og -anvendelse.

Ved at anlægge et sådant relationelt blik accepteres muligheden for, at der i mit sociale aktørfelt eksisterer flere og måske divergerende opfattelser af teknologi og omstilling. Der kan være aktører, der abonnerer på et forholdsvist *substantialistisk og funktionelt perspektiv*. Her anskues teknologi som en af kombination af viden, færdigheder og udstyr/teknikker. I et sådant perspektiv afgrænses og beskrives teknologi oftest som specifikke designs og arbejdsmetoder (Scott 1987). Teknologi kan også opfattes som kombinationer af fysiske, intellektuelle og videnmæssige arbejdsprocesser, der til sammen forarbejder råmaterialer til et givent produkt (Hulin et al 1985). Omstillingsprocesser kan analytisk afgrænses i tid og rum og initieres med top-down initierede forandringsprojekter. Gennem topledelsens og ekspertstabenes planlægnings- og designprocesser tilrettelægges organisationsstrukturer mv., så organisationen kan håndtere sine fremtidige omverdensudfordringer. I disse processer anvendes forskellige analyse- og ledelsesteknologier, og efter gennemført forandring evalueres og måles effekten (Borum 2001, Mintzberg et al 2008).

Teknologi kan også tænkes i et mere *situeret og kultur-historisk perspektiv* i aktørfeltet. Her knyttes teknologi i højere grad sammen med den viden, der kan beskrives, kodificeres og formidles til andre organisationsmedlemmer (Roberts & Grabowski 1996). Teknologi studeres som regel i lyset af større sociale og tekniske systemer, hvor teknologi er kollektivt oparbejdede arbejdspraksisser (Lave & Wenger 1991) og hvor teknologiudvikling ikke længere er et domæne forbeholdt grupper af topledere og eksperter (Weick 2001). Herved rettes opmærksomheden på de kulturelle og situerede læringsbetingelser, som teknologi udgør og skaber. Endvidere etableres der en forståelse af, at omstillingsprocesser og styringsteknologier er indlejret i organisationskultur samt kultur-historiske udviklingsprocesser (Jacobsen 2005, Engeström 2007)

Med et *processuelt og fortolkningsorienteret perspektiv* stilles der skarpt på de konstruktionsprocesser, hvori teknologi defineres, udvikles og anvendes (Orlikowski 2000, Weick 2001). I situationer, hvor teknologianvendelsen nogenlunde kan forudsiges, bygger beslutnings- og udviklingsprocesser primært på kendte arbejdsmetoder, fortolkningskemaer og institutionaliserede normer. Imidlertid er megen teknologiudvikling og -indførelse i dag påvirket af digitalisering, anderledes international arbejdsdeling og mange parter i såvel design- som implementeringsprocesserne. Og ofte opleves teknologi som eksperimentel, kompleks og foranderlig, da teknologi er genstand for løbende tilpasninger og udvikles i internationale netværk af udviklere. I disse situationer opleves teknologiudviklingen som kompleks og implikationerne af teknologivalget svære at gennemskue. Resultatet er flertydige og konfliktende opfattelser af teknologi og proces samt en enactende og improviserende aktøradfærd (Daft & Weick 1984, Weick 2001, Weick et al 2005).<sup>17</sup> I forbindelse med omstillingsprocesser udspiller der således diskursive meningsforhandlinger og konstruktion af fortællinger blandt de involverede parter om, hvad udfordringen er, hvordan der skal reageres og hvilke redskaber der skal tages i brug. En stor del af forandringsarbejdet handler derfor om at opnå accept af optegnede problemstillinger og nødvendigheden af forandring samt kunne definere retning og kriterier for måling af udbyttet (Borum 2001, Voxted 2008).

Et tredje og mere *radikalt relationelt teknologiperspektiv* præsenterer aktør-netværksteorien. I dette perspektiv kompliceres omverdens- og aktørforståelsen yderligere, da det ikke længere er analytisk givet, hvad og hvem der er aktører og omverden. Mennesker, organisationer og objekter er definatorisk aktører, når de forbindes med hinanden i et netværk af betydning og aktivitetsprocesser. Et sådant netværk af aktører kan metaforisk beskrives som et rhizome (Deleuze & Guattari 1980, Latour 2005). Rhizomer er flade og udvikler sig vertikalt i henhold til de livsbetingelser, omgivelserne stiller; horisontalitet forstået som præ-eksisterende magtstrukturer findes ikke. Synlige topkud – udkrystalliserede, magtfulde aktørnetværk - er udelukkende et produkt og repræsentation af et større netværk. Og når forskeren analytisk graver et spadestik dybere, skabes den erkendelse, at det studerede felt blot er et lille udsnit af et større rodsystem.

Herved bliver teknologi repræsentanter for et større netværk af menneskelige og 'ikke-menneskelige' aktører – dvs. levende organismer, it-redskaber, råstoffer, tekster, organisationer, osv. Det svarer til, at et it-redskab udgør et sammenhængende netværk af programkode,

lagret data, computere, kabler, internet og it-brugere – som igen indgår i et større netværk af it-udviklere, udviklingsmetoder, kompetenceudviklingsstrategier, bosteder, offentlige myndigheder, osv. Endvidere kan de menneskelige og 'ikke-menneskelige' aktører opnå en aktantlignende status (Latour 1996). Det kan lade sig gøre ved semiotisk at differentiere mellem aktanter (særlige handleprogrammer), aktører (mennesker og ikke-mennesker) og netværksroller (funktioner og arbejdsdeling). Præmissen er, at aktøren påvirker sine medaktører i aktør-netværket til at opføre sig på en bestemt måde. Det vil svare til, at de studerede it-redskaber bliver 'videnmediatorer', såfremt det formår at få socialpædagogerne/bostederne til at iklæde sig rollen som it-medieret videnudviklere efter it-redskabets angivelser.

Omstillingsprocesser handler i dette perspektiv om at translaterer menneskelige og 'ikke-menneskelige' aktører fra en netværkskonfiguration til en anden (Scheuer 2008) I denne translationsproces drejer forandringsarbejdet sig om at problematisere den eksisterende praksis, at etablere obligatoriske passagepunkter for aktivitetsprocesser og få andre aktører interesseret i at deltage i netværket. Endelig er det hensigtsmæssigt at befæste den nye konfiguration gennem magtfulde alliancer (Latour 1996).

Sammenfattende finder jeg det relevant at tage analytisk udgangspunkt i et nyere fortolkende og radikalt relationelt perspektiv. I de nyere relationelle teorier defineres teknologi og aktører ej som prædefinerede og stabile objekter og subjekter (Emirbayer 1997). It i omstillingsprocesser påvirkes således af meningsdannelsesprocesser (Weick 2001, Mol 1999) og løbende sociale rekonfigureringsprocesser (Latour 2005). Teknologier kan tilmed subjektiviseres som aktanter i visse situationer (Latour 2006).<sup>18</sup> Successivt vil jeg i de næste delafsnit beskrive de deraf afledte teoretiske fikspunkter, jeg vil anvende i analysen.

### **2.2.1 - Analytiske fikspunkter fra aktør-netværksteorien**

I analysen er jeg interesseret i at afdække it-redskabernes evne til at diktere bestemte adfærdsmønstre hos brugere. Denne erkendelsesmæssige interesse kan aktør-netværksteoretisk oversættes til, at jeg ønsker at analysere it-redskabernes performative evner i rollen som aktanter. På basis af et litteraturstudium vil jeg her vove den påstand, at der findes relativt få forskningsartikler, der specifikt fokuserer på aktantevner. I mange artikler indgår fænomenet, men det primære fokus er og bliver den translationsproces, der udkrystalliserer aktanter i kredsen af aktører. Det mest konkrete bud synes således at være Latour (1999), der kortfattet skriver, at det er væsentligt at se på flere forhold omkring aktanten. Ifølge Latour bør forske-

ren naturligvis beskrive, hvordan aktanten påvirker sine omgivelser (dvs. dens performative evner), men samtidig (og lige så vigtigt) beskrive, hvilke faktorer gør aktanten til et intentionelt, handlende subjekt og hvilken moral der præger aktantens handlinger. Med disse punkter in mente vil jeg i det følgende udrede min forståelse af aktanter.<sup>19</sup> Min forståelse bygger grundlæggende på en differentieret aktørforestilling, der kan skitseres således:

Ressourcestatus (objekter)	Aktørstatus (subjekter)	Aktantstatus (subjekter)
Mennesker, tekniske genstande, ideer, osv.	Aktørstatus opnås når mennesket / genstanden relateres i netværk	Aktantstatus opnås hvis netværksaktøren får en særlig central og performativ rolle i netværket
Fritstående ressourcer eller eksisterende aktørnetværk	=> Translationsproces	=> Nyt aktørnetværk bestående af aktører og særlig performative aktanter

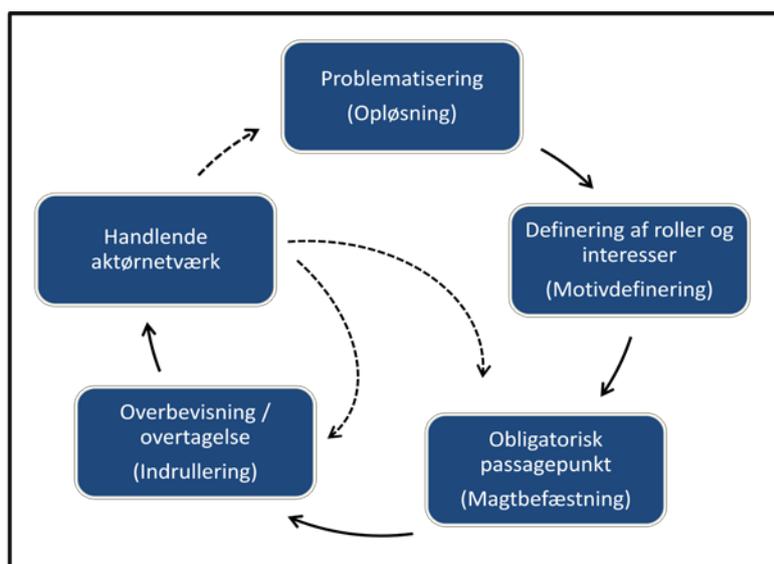
Kilde: egen tilvirkning

I min optik differentierer jeg mellem ressourcer, aktører og aktanter i henhold til Greimas (1966, 1974) og Latour & Woolgar (1979) oprindelige forståelse af aktanter.<sup>20</sup> I henhold til denne fremstilling er flere analytiske mindstekrav, som jeg mener, skal være opfyldt for at eksempelvis et it-redskab opnår en status som aktant. Det er min vurdering, at redskabet som minimum skal:

1. Anerkendes som kilden til afledte handlinger, dvs. anvendes til et nærmere bestemt formål (Latour 2006)
2. Opleves som et fornuftigt/troværdigt alternativ til den nuværende praksis, dvs. dens tilstedeværelse og oprindelse opleves som en problematisering af den eksisterende praksis (Latour 1996, 2005)
3. Opleves som et obligatorisk passagepunkt (Latour 1996, 2005), dvs. aktørerne kan ikke udføre sine aktiviteter uden at anvende it-redskabet
4. Tilbyde et sæt af sociale roller og adfærdsanvisninger, som accepteres og anvendes af aktørerne (Latour 1996, Law 2003)
5. Invitere aktørnetværket til yderligere at befæste positionen (Law 2003, 2007) ved at blackboxe specifikke betydninger via inskriptioner og stimulere en teknologisk videreudvikling og indrullering af nye aktører fra konkurrerende netværk i roller som nye brugere, ambassadører og sponsorer

Etableringen af aktanter forudsætter en såkaldt *translationsproces*, hvor et heterogent netværk af relevante mennesker og ikke-mennesker stabiliseres for en tid og konstituerer en eller flere aktører som delegerede aktanter. En *translation* begynder med, at aktør A problematiserer

situationen i et nuværende aktørnetværk. A knytter an til og definerer nærværende aktører med et alternativt sæt af roller/identiteter og interesser, som harmonerer med A's interesser. A etablerer sig selv (eller en anden aktør) som et obligatorisk passagepunkt for de øvrige aktører gennem kontrol over vitale ressourcer. Den næste fase er, at A overbeviser de øvrige aktører om at acceptere A (eller repræsentanten) som passagepunkt for aktivitetsprocesserne. Indrulleringen af de øvrige sker, når de accepterer A's interesser og rollesæt som værende sine egne og handler i henhold til disse (Latour 1996, Holmström & Robey 2005).



Kilde: Egen tilvirkning

Der kan peges på mange forhold, der enten hæmmer opnåelsen af aktantstatus eller gør positionen kortvarig. Aktørnetværk rekonfigureres konstant, så det er kun et spørgsmål om tid og rum, hvornår aktanter mister sin status som aktant (Latour 2005). I netværket foregår der nemlig løbende og komplekse valideringer af aktantens performative evner. Dele af netværket og nye aktører vil problematisere den etablerede betydning og form, og forekommer evnen svag, er der stor sandsynlighed for, at aktanten mister sin status i netværket en ny konfigurationsproces påbegyndes (Holmström & Robey 2005).

Sådanne aktanter definerer jeg som hhv. *tænkte og flygtige aktanter*. For det første kan det agiterende aktørnetværk besidde ringe indflydelse over kritiske ressourcer, hvorfor obligatoriske passagepunkter er svære at etablere og fastholde. For det andet kan redskabet og aktørnetværket foreslå adfærdsrutiner, der ligger langt fra den eksisterende arbejdspraksis. En omstilling opleves således som for omfattende og omkostningsfuld, hvilket hæmmer både pro-

blematiserings- og indrulleringsprocessen. Endvidere oplever aktørerne ikke umiddelbare gevinster i overgangsprocessen til nye arbejdsgange, hvorfor den initiale tro på væsentlige fremtidige fordele ved it-redskabet forsvinder. Herved hæmmes den videre mobiliseringsproces. For det fjerde kan aktørerne møde usammenhængende digitale arbejdsgange eller andre former for arbejdsforringelser, successivt har aktørerne svært ved at efterleve handlingsanvisningerne samt validere og blackboxe arbejdsgangene. Endelig kan der etableres konkurrerende aktør-netværk omkring alternative redskaber og problematiseringer, som formår at hverve aktører fra it-redskabets netværk.

Med figurerne tænkte og flygtige aktanter vil jeg således forsøge at indkredse aktanter, hvor de bagvedliggende teknologiske genstande enten ikke eller kun i meget ringe omfang har fysisk materialiseret sig inden det tidspunkt, jeg træder ind i det sociale felt og studerer det. De teknologiske genstande – her it-redskaber - er således underkastet en grundlæggende designproces, hvor den fysisk materialiseres i form af programkoder og anvendelseskoncepter samt påvirkes af aktør-netværkets løbende meningsforhandlinger og rekonfigureringsprocesser. Et it-udviklingsprojekt på idéstadiet er et eksempel herpå.

Nogle aktørnetværk og aktanter har omvendt en høj performance og særlig god evne til at fastholde en hegemonisk position i et længere tidsrum. Sådanne aktanter vil jeg definere som *blivende* aktanter. Et eksempel på en relativ forudsigelig og stabiliseret aktant er standardiserede, black-boxede 'it-hyldevarer'. It-hyldevarer er kendetegnet ved en robust teknologisk kerne og konsistente brugergrænseflader. Dens forslag til brugerroller og anvendelsesmulighederne forekommer troværdige og taget-for-givet blandt nye brugere. Objekterne kan transmitteres til nye sociale sammenhænge, da de underbygges af en række slutbruger- og udviklerorienterede inskriptioner såsom kildekodedokumentering, produktblade og brugertræningskurser.

Der er flere faktorer, der kan bidrage til befæstning af positionen. For det første kan netværket vedligeholde en fordelagtig diskursiv stabilitet, formulere nye standarder for arbejdsprocesser og 'blackboxe'<sup>21</sup> idealforestillinger i fysiske genstande, som aktørerne anvender (Law 2003, 2007). Der findes flere bud på, hvordan *idealforestillinger* skal forstås og hvilken rolle de spiller i translationsprocesser. Law (1991) ser idealforestillinger som inskriptioner indlejret i objekter, der prædeterminerer visse adfærdsmønstre. I andre artikler ansues forestillingerne som modes of ordering (Law 1994), diskursiv stabilitet (Latour 2005), stabiliserede diskurser

(Fairclough 2008) og præ-eksisterende praksisser (Akrich 1989). Fælles for disse opfattelser er, at idealforestillinger påvirker organiseringsprocesserne, omend effekten skal forstås som langt mere situationelt betinget end det billede, der produceres ved hjælp af konventionel makrosociologisk teori (Latour 2005).<sup>22</sup>

Imellem idealforestillinger og fysiske genstande såsom bygninger (Hetherington 1999) og it-redskaber (Mouritsen & Flagstad 2005) er der forbindelser. Et museum for renæssancekunst kan fx optræde som obligatorisk passagepunkt og medproducent af forestillinger om modernitet, ligesom knowledge management systemer og videnregnskaber kan repræsentere særlige forestillinger om vidensamfund og intellektuelle kapitalformer. Sådanne idealforestillinger har en stor indvirkning på translationsprocesserne (Mouritsen & Flagstad 2005). Idealforestillinger om fx rationel ledelsespraksis bruges som effektiv argumentation i problematiseringsprocessen og opbygningen af obligatoriske passagepunkter. Senere i processen skrives de ind som inskriptioner i de teknologier, netværket bruger for at fungere.

Magtfulde aktørnetværk er også kendetegnet ved at udnytte eventuel ressourcemæssig mobilitet til egen fordel og formår at foretage handlinger på distancen (Law 2003). Det svarer til et it-redskab evner at disciplinere brugerne og beslutningstagere på distancen ved at handle på vegne af et netværk bestående af fx en magtfuld topledelse, en aktiv HR-afdeling, en redskabsleverandør og et legitimt kompetenceudviklingsideal. Endelig er netværket dygtigt til at tilpasse sig eventuelle modstrategier og -reaktioner, som egne translaterede aktører og konkurrerende netværk producerer (Law 2007). Det svarer til, at it-redskabet tilbyder udviklere og brugere en fleksibel informationsarkitektur, som kan tilpasses til de brugerbehov, der måtte opstå løbende.

### **2.2.2 - Tre udvalgte aktantevner**

Som tidligere skrevet, er jeg interesseret i at afdække it-redskabernes evne til at diktere bestemte adfærdsmønstre i relation til redskabernes oprindelige formål. Det første delmål med redskaberne er, at de skal forbedre videnudviklingen i relation til organisationernes reformrelaterede afklaringsprocesser. Det vil jeg analytisk studere gennem *evnen til at igangsætte, diktere og facilitere en videnudvikling*. Det andet delmål er at få organisationens personalegrupper til at bruge redskabet i henhold til de aftalte projektaftaler. Det vil jeg analytisk omsætte i *evnen til at forløbsstyre og diktere specifikke aktivitetsforløb*. Det tredje delmål er at undersøge, om redskaberne kan opnå en aktantstatus under testperioden. Det vil jeg omsætte i

evnen til at transformere egen status fra et tidsbegrænset projektredskab til et permanent organisationsredskab. Analysen af de tre delmål og -evner kan opsummeres på følgende vis:

Evne	Analysefokus	Empiri	Implícitte støttespørgsmål
<b>1) Videnfacilitering</b> Redskabets evne til at igangsætte, diktere og facilitere en videnudvikling	Observeret videnproduktion	Producerede informationsmaterialer Interview	Hvilken videnproduktion leder redskabet til? Adskiller denne produktion kvalitetsmæssigt sig fra hidtidig praksis?
<b>2) Forløbsstyring</b> Redskabets evne til at forløbsstyre og diktere specifikke aktivitetsforløb	Anvendelsesgrad i henhold til anvisninger	Brugerstatistik Forløbsstyringsbeskrivelse Interview	I hvor høj grad anvender brugerne redskabet i henhold til dens anvisninger? Hvordan opleves arbejdsprocedurerne i/omkring redskabet?
<b>3) Status-transformation</b> Redskabets evne til at transformere egen status fra et tidsbegrænset projektredskab til et permanent organisationsredskab	Realiserede projektfaser i forløbet	Projektfasebeskrivelse Interview	Hvilke faser gennemløber udviklingsprojektet? Hvordan/hvornår/hvorfor afsluttes projektet? Fortsættes samarbejdet? Hvordan/hvorfor? Hvad sker der med den oparbejdede viden fra projektet?

Kilde: Egen tilvirkning

Som tidligere skrevet, eksisterer handlende aktører og aktanter ikke per automatik. Mennesker og 'ikke-mennesker' bliver først til aktanter med specifikke egenskaber, hvis og når netværket konstituerer den pågældende aktør som aktant. På linje med Greimas (1966, 1974) og Latour (1997) er det endvidere min opfattelse, at aktantfunktionen ikke nødvendigvis er knyttet til en bestemt aktør gennem hele forløbet. Aktører kan både have flere aktantfunktioner på samme tid og træde ind og ud af forskellige aktantfunktioner i løbet af projektperioden. Med en sådan performativ aktørforståelse bliver det umuligt at udlede principielle definitioner på de egenskaber, der er typiske for større sociale systemer (Latour 2005, Fuglsang 2005). Det får den ontologiske implikation, at de tre aktantevner bør betragtes som situationelle og afgrænset til mit studium af specifikke teknologier i specifikke kontekster. Samtidig skaber det visse begrænsninger i at foretage generaliseringer på basis af analysens resultater.

### *Ad 1) Videnfaciliteringsevne*

Hvad angår den første evne tager min analyse afsæt i en vurdering af omfanget og kvaliteten i det brugerudviklede informationsmateriale, der er lagret i redskaberne. Her vil jeg analysere, hvilken videnproduktion redskabet leder til og om denne produktion kvalitetsmæssigt adskiller sig fra den hidtidige praksis. Samtidig er det vigtigt at afdække, om redskabet formår at understøtte den videnproduktion, som projektdeltagerne mener, der er behov for. Endelig finder jeg det vigtigt at afdække, om redskabet kan tilpasses til ændrede brugerbehov. Empirisk

bygger analysen på interview med projektdeltagerne samt de informationsmaterialer, der er produceret og lagret i redskaberne.

I nedenstående skema har jeg valgt at opdele botilbuddenes videnproduktion i tre områder; den nuværende beboer- og organisationsrelaterede videnproduktion og forskningsprojektets foreslåede organisationsrelaterede produktion.

Videnproduktion	Fokus	Metode/situation	Kvaliteter	Deltagere
<b>Videnproduktion mht. beboere</b>	Beboerorienteret videnproduktion	Konstant: Daglige mundtlige overlap, handleplaner, digitale dagbøger	Obligatorisk/frivillig Spontan/systematisk Mundtlig/skriftlig	Ledelse, pædagogisk personale, udvalg
<b>Videnproduktion mht. organisation</b>	Metodeorienteret videnproduktion	Adhoc: Afdelingsmøder, MUS, ledelsesmøder, udvalg	Effektiv/ ressourcekrævende	
<b>Forskningsprojektets videnproduktion mht. organisation</b>	Personale- og organisations orienteret videnproduktion	Konstant: Løbende digitale dialoger, MUS-processer og handleplanprocesser	Eksklusiv/tilgængelig Placering i dagligt arbejdsflow	
<b>Forskelle</b>	Forskelle i produktionsfokus	Forskelle i metoder og tidspunkter	Forskellige styrker/ svagheder	Forskellig deltagerkreds

Kilde: Egen tilvirkning

Det er mit indtryk, at de to nuværende videnproduktionspraksisser i caseorganisationerne adskiller sig på flere områder. Viden om beboere og de tilknyttede metoder og kompetencer produceres dagligt via mundtlige dialoger og systematisk anvendte it-baserede fagsystemer. Den organisatoriske viden produceres derimod i højere grad enten på adhoc basis i udviklingsprojekter (personalekonferencer og udvalg) eller på ledelsesniveauet pba. obligatoriske processer såsom årsbudgetfastlæggelse, handleplanforløb og MUS. Produktionen faciliteres i lav grad af digitale redskaber.

It-redskaber kan med fordel opfattes som grænseobjekter (i min forståelse grænseaktører og -aktanter), der dels medierer forskellige brugeres meningstilskrivninger (Mol 1999), dels medierer videndeling og arbejdsprocesser på tværs af personalegrupper (Svenningsen 2004). Grænseobjekter kan både bidrage til en fastholdelse og forandring af eksisterende personale-rutiner. Indeværende forskningsprojekts redskaber tilbyder en alternativ videnproduktionsproces, som jeg forventer, vil blive oplevet som systematisk og skriftlig i personalegruppen på linje med den beboerrelaterede produktion, men også som en mere løsrevet aktivitet i arbejdsdagen, da den kun indirekte vedrører beboerne. Den vil muligvis blive oplevet som mere skriftlig og ressourcekrævende end den nuværende organisationsrelaterede produktion, der traditionelt organiseres som udviklingsprojekter. Min forventning er derfor, at det kan blive

en udfordring for organisationen enten at skulle operere med tre typer af videnproduktion på samme tid eller omlægge/udvikle den organisationsrelaterede produktionsform i retning af større digital redskabsanvendelse.

### *Ad 2) Forløbsstyringsevne*

Redskabernes evne til at forløbsstyre specifikke aktivitetsforløb tager afsæt i en vurdering af, hvorvidt de formår at strukturere brugernes arbejdsprocesser. Først og fremmest ser jeg på anvendelsesgraden, anvendelsesretningen samt hvordan procedurerne opleves, og hertil udgør interview og brugerstatistik det empiriske grundlag i analysen. Det giver et umiddelbart indblik i den faktiske brug.

Fikspunkt	Parametre	Implicitte støttespørgsmål
<b>Anvendelsesgrad</b>	Stort/moderat/lavt omfang	I hvor høj grad anvender brugerne redskabet?
<b>Arbejdsprocedurer</b>	Genkendelige, fleksible, konsistente, fornuftige/logiske	Hvordan opleves arbejdsprocedurerne i/omkring redskabet?
<b>Anvendelsesretning</b>	Som foreskrevet, tilpasset, anarkistisk, emergerende anvendelse	I hvor høj grad anvendes redskabet i henhold til dets oprindelige formål og brugsanvisning? I hvor høj grad opleves redskabet som formeligt og fleksibelt? I hvor høj grad forhandles forståelsen af redskabets anvendelsesfunktioner?

Kilde: Egen tilvirkning

Jeg forventer at finde forskellige oplevelser af redskabets evne til at strukturere arbejdsprocesser. Via forskningsprojektet introduceres nemlig både redskaber med stærkt prædefinerede arbejdsgange og web 2.0 platforme med åbne arkitekturer, som brugerne kan tilpasse. Disse redskaber er samtidig forskellige steder i deres fysiske materialisering, hvilket kan påvirke anvendelsesgraden og -retningen.

Til trods for at procedurerne i et eller flere redskaber måtte forekomme logiske, er det ikke ensbetydende med, at redskaberne anvendes efter hensigten og i udpræget grad. Det kan skyldes et klassisk redskabsparadoks, som jeg forventer at genfinde i projektførløbene: Åbne systemer inviterer til brugerdreven procedureudvikling, der kan lede frem til logiske procedurer. Imidlertid kan procedurerne opleves som værende inkonsistente, da de afprøves og justeres flere gange før et sæt tilfredsstillende procedurer findes og stabiliseres. Dette sæt kan i princippet være under konstant forandring, da den åbne arkitektur invitere til det. Veludviklede redskaber såsom 'it-hyldevarer' afskærer omvendt organisationen for grundlæggende procedureudvikling i kraft af deres stabiliserede form. Redskaberne tilbyder til gengæld konsistente og dokumenterede procedurer, og skal brugen opleves nogenlunde friktionsløs, må der foretages en vis grad af organisatorisk tilpasning.

Begge typer af redskaber kan også have problemer med at erstatte eksisterende rutiner og redskaber, der er spundet ind i særlige ontologier og idealforestillinger (Mol 1999, Law 2007) samt de videnproduktionslogikker der fremgår af diskussionen i punkt 1. Det kan endvidere være svært for redskabet at transformere sig selv til en status som et uundværligt redskab, såfremt brugen ikke er gjort obligatorisk eller tildelt den fornødne organisatoriske opbakning. Det leder mig frem til sidste evne, jeg vil analysere.

### *Ad 3) Transformationsevne*

Analysen af den tredje evne bygger på en procesbeskrivelse af, hvad der sker i projektforsløbene. Her fokuseres der på opnåede projektræsultater i løbet af forløbet og anvendelsen af den oparbejdede projektviden. I analysen fokuseres der yderligere på, hvilken strategisk betydning deltagerne tildeler redskabet samt hvilken skæbne redskabet får efter forskningsprojektets formelle afslutning. Udgangspunktet er, at redskaberne introduceres i organisationerne i en tidsafgrænset afprøvningsperiode. Imidlertid kan både organisationerne og leverandøren have interesse i at forlænge og udvide samarbejdet. Organisationerne investerer tid i udviklingsprojektet for at få et redskab, der kan honorere de identificerede behov. At afvikle samarbejdet kan måske også betyde prestigetab og mistillid til projektets ambassadører samt generel skepsis til it-projekter i organisationerne. Leverandøren kan have en økonomisk og strategisk interesse i at forlænge samarbejdet. Økonomisk kan en forlængelse betyde, at organisationerne skal betale for it-support og nyudvikling, strategisk vil driftsreferencerne kunne bruges markedsføringsmæssigt.

I procesbeskrivelsen arbejder jeg analytisk med fem projektfaser, som det skitseres i nedenstående skema.

Projektfase	Nr. angivelse	Karakteristik	↔	Translationsprocesser
Projektdefineringsfase	1	Indkredsning af projektindhold og deltagere	↔	Problematiseringsproces
Designfase	2	Udvælgelse / udvikling af redskab		Indrulleringsproces
Testfase	3	Afprøvning og justering af redskab (test-version)	↔	Mobiliseringsproces
Driftsfase (I)	4	Drift af redskab (test-version)	↔	Befæstning af aktantposition i opbygget aktør-netværk
Driftsfase (II)	5	Drift af redskab (kommerciel version)	↔	Befæstning af eksisterende + udbygning af større aktør-netværk

Kilde: Egen tilvirkning

Ovenstående fremstilling af projektstyring som en lineær proces har den analytiske fordel, at jeg grovkornet kan inddele projekter i faser, i stil med eksempelvis procesbeskrivelserne i Latour (1996), Hernes (2005) og Holmström & Robey (2005). Inddelingen i faser gør det muligt for mig at sammenligne udviklingen i bl.a. aktantetableringen på tværs de fire delprojekter. Brugen af prædeterminerede kategoriseringer rummer naturligvis en række analytiske svagheder, hvilket jeg forsøger at kompensere for gennem en reflekteret brug af faser i forhold til observerede begivenheder. Mit udgangspunkt er relationelt, hvilket taler for en situationel konstruktion af faser. Dertil kommer, at en del af min aktionsforskning bygger på principperne om eksplorativ og iterativ projektstyring, der ikke er kendetegnende for lineære fasemodeller. Effekter, afvigelser og alternative faseinddelinger, som følge af det iterative aspekt, kan være svært at indfange i en forløbsbeskrivelse struktureret i henhold til funktionel og lineær projekttænkning.

I relation til aktør-netværksanalysen vil der kunne tales om mindst to måder at analysere projektførløbene på. Den første mulighed er meget dybdegående og omfattende. Idet jeg antager, at projektet kan opdeles i faser og at faserne afspejler noget væsensforskelligt (fx deltagerkreds og genstand ændres), må jeg gå ud fra, at det er en ny translationsproces, der bringer projektet videre til ny fase. Her tager jeg udgangspunkt i, at hver fase repræsenterer en unik translationsproces og aktør-netværk.

Den anden mulighed er den tilgang, der opereres med i størstedelen af ANT-litteraturen. Tilgangen er mere grovkornet i sin natur og antager i, at såvel det nære netværk (fx udviklingsprojektet) som det globale netværk (projektets omgivelser) rekonfigureres konstant. Det har enten en direkte eller potentiel betydning for it-redskabets performitet - her forstået som redskabets evne til at forandre gældende arbejdspraksis. Udseende og betydningen af det større netværk kan være nærmest umuligt at belyse, hvorfor det fornuftigste i analysesammenhæng er at danne sig et acceptabelt overblik over det globale netværk, for derefter at 'følge' aktøren/aktanten såsom et menneske, et redskab eller organisation i sine lokale aktivitets- og omstillingsprocesser (Latour 2005). I dette perspektiv kan delprojektet defineres som ét gennemgående aktør-netværk, der ændrer form i løbet af projektperioden.

Deltagerkredsen kan godt skifte karakter i takt med at redskabet tager form, men det ændrer ikke ved forestillingen om, at der studeres ét aktør-netværk omkring én aktant. I projektdefineringsfasen antager jeg, at en stor del af projektaktiviteten vil omhandle at problematisere

den eksisterende redskabsanvendelse mhp. at etablere et alternativt aktør-netværk. Design- og testfasen vil afspejle en overvægt af indrullings- og mobiliseringsaktivitet. Såfremt aktørerne indrulleres og tildeler redskabet en aktantstatus i løbet af testfasen og 1. driftsfase, vil aktiviteten i de senere faser handle om enten at opløse aktør-netværket eller befæste aktantpositionen yderligere og udvide netværket. Det kan rent praktisk vise sig vanskeligt i indeværende afhandling at afdække redskabets statusforskydninger i de senere driftsfaser, da dataindsamlingen tidsmæssigt afgrænses svarende til de initialt planlagte design- og testfaser.

Translationsprocessens fremdrift – og dermed aktantens tilblivelse - påvirkes direkte af aktørernes udbytteoplevelser. Opfattes translationsprocessen som værende meningsfuld, må udbyttet i netværket tilsvarende antages at være fornuftigt. Opleves det konkrete eller symbolske udbytte omvendt lavt, vil det bidrage til, at aktør-netværket ikke kan opretholde sin form længere. Jeg forestiller mig desuden, at udbyttebetragtninger varierer alt afhængig af, hvilket tidspunkt i translationsprocesserne og projektførløbene der studeres og hvilke aktører der udtaler sig i den forbindelse. Således vil jeg analysere det observerbare udbytte og dets betydning for translationsprocesserne i henhold til projekternes delfaser frem for at anvende en summarisk beskrivelse.

### **2.2.3 - Et symbolsk interaktionistisk supplement**

Aktør-netværksteorien udmærker sig ved sit nuancerede blik på netværksprocesser og teknologiske aktanter. Imidlertid er det min opfattelse, at perspektivet kan tilføjes yderligere forklaringskraft hvad angår de kognitive, kommunikative og normative aktiviteter, der stimulerer problematiseringen og indrulleringen af individer i netværk. I den forbindelse påpeges det i den senere ANT-litteratur (Mol 1999, Law 2007), at mennesker og ikke-mennesker bliver netværksaktører og måske aktanter, når de enacter deres omgivelser og bygger netværk. Enactment er centralt som begreb og analysepunkt, men bliver efter min vurdering relativt overfladisk diskuteret, da det indgår som en komponent i inskriptions- og performativitetetsbegrebet (Orlikowski 2000, Law 2007).<sup>23</sup> Nyere symbolsk interaktionisme (Silverman 1971, Weick 1979, 2001, Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005, Weber & Glynn 2006) har dette aspekt af social organisering som et af sine primære genstandsfelter, hvorfor jeg vil inddrage udvalgte teoretiske pointer herfra i analysen.<sup>24</sup>

I følge Silverman (1971) foregår menneskelige handlinger i såkaldte handlingsnet, der konstitueres af individer, kollektiver, sociale ordninger og bagvedliggende meningssystemer. Indi-

vider handler på det intrasubjektive niveau på basis af et pragmatisk vidensgrundlag bestående af ufuldkommen information og begrænset rationalitet (Weick 1979). Beslutningsprocesserne er påvirket af individets opfattelsesevne, selektionsadfærd som følge af konformitet, efterligninger og held samt meningsdannelseprocesser baseret på følelser, intuition og lagrede biografier (Weick 1979, Weick et al 2005). Individets identitet – selvet - konstrueres og genforhandles løbende i de nære sociale relationer, individet indgår i. Som race er mennesket kendetegnet ved både at anvende simple fagter og signifikante symboler – sprog og redskaber mm - i sin interaktion med andre og i sine egne indre dialoger. Mennesket rummer herved en selvbevidsthed og en evne til at sætte sig selv i perspektiv og i andres sted. Det betyder samtidig, at mennesket kan forudse modpartens reaktioner på potentielle handlinger gennem sine indre og ydre dialoger samt meningsforhandle forståelser af hensigtsmæssig adfærd (Weick 1979).<sup>25</sup> Hvis individerne finder det hensigtsmæssigt at arbejde sammen gentagne gange, vil der med tiden opstå kollektive rolleforventninger og adfærdsmønstre. Succesfulde adfærdsmønstre (og redskabsanvendelser) vil blive genstand for abstrakt begrebsliggørelse i form af fx fortællinger og generel organisationsteoretisk viden med henblik på fastholdelse og yderligere udbredelse. Endvidere vil succesfulde erfaringer blive grobund for opbygning af mere grundlæggende meningssystemer om rationelle praksisser, normer, regler og værdier på et institutionelt niveau. Disse institutionelle og organisatoriske elementer virker tilbage på aktøren og kollektivet, i og med de legitimerer særlige adfærdsidealer og derved rammesætter den enkelte aktørs strategiske udsyn og handlen (Weick 2001, Glynn & Weber 2006).

Fikspunkt	Parametre	Implícitte støttespørgsmål
<b>Intrasubjektivt niveau (individ)</b>	Respons på typer af omverdensindtryk, deltagelse i netværk Grad af indflydelse på dataindsamling og fortolkningsprocesser	Hvilke begivenheder udpeges til aktiv bearbejdning? Hvilke netværk deltager aktøren aktivt i? (selektion, enactment) Hvordan og i hvor høj grad påvirker aktørens erfaringsgrundlag meningsdannelsen om reform og it-redskab (retention)?
<b>Intersubjektivt niveau (individ-individ)</b>	Individuel/kollektiv sensemaking proces	Hvordan vælger projektdeltagerne at tolke og håndtere Strukturreformen? I hvor høj grad bygger aktørens vurderinger og handlinger på hhv. individuelle og kollektive fortolkningsprocesser (sensemaking)?
<b>Fællessubjektivt niveau (fællesskab)</b>	Kollektive rutiner og forestillinger Dominerende praksis/ alternativ tilrettelæggelse i fbm. radikale omstillingsprocesser	Hvordan organiserer aktøren sine søge-lære-processer i relation til strukturreformen? Hvilken rolle spiller aktionsforskningsprojektet i den forbindelse? Hvilke konkrete idealer, fortællinger, normer og myter om reform og it-redskaber påvirker og produceres i aktørens beslutningsprocesser i relation til reform og it-redskaber?
<b>Organisatorisk niveau</b>	Generelt forekommende organiseringsformer	Hvilke generelle organiseringsmodeller findes i relation til strukturreformhåndtering?
<b>Institutionelt niveau</b>	Generelt forekommende rationaliserede forestillinger	Hvilke generelle idealer, fortællinger, normer og myter findes om reform og it-redskaber?

Kilde: Egen tilvirkning

Med handlingsnetanalyse stilles der dermed analytisk skarpt på de indre og ydre mekanismer, der påvirker aktørens konstruktion af omverdensbilleder og opfattelser af hensigtsmæssig adfærd. I relation til forskningsprojektet betyder det, at jeg kan nuancere analysen af, hvad der karakteriserer aktørernes strategiske håndtering af strukturreformen, herunder hvilken betydning erfaringsgrundlaget, individuelle og kollektive fortolkningsprocesser har. Derudover kan jeg afdække, hvilke idealer, fortællinger, normer og myter om reform og it-redskaber, der påvirker (og produceres som følge af) aktørens beslutningsprocesser (Meyer & Rowan 1977, Chaffee 1985, Weick 2001). Jeg formoder, at bostedsledere og medarbejdere vil handle på basis af intrasubjektive billeder af reformens radikalitet og hvordan it kan bruges redskaber i den forbindelse. Det samme gælder it-leverandørens meningsdannelse hvad angår forretningspotentialer i den offentlige sektor. Billederne afprøves og forhandles løbende gennem social interaktion på det intersubjektive og fællessubjektive niveau, hvorved der med tiden etableres egentlige kollektive meningssystemer og praksisser for reformhåndtering og it-anvendelse.

Der er tre forestillingsuniverser, som jeg forventer, er centrale i analysen. Disse vil jeg beskrive i de kommende afsnit. De vedrører rationaliserede forestillinger om:

1. strategisk håndtering af Strukturreformen
2. det offentlige marked for konsulenttydelser i forbindelse med Strukturreformen
3. brugerdrevne it-udviklingsprojekter

Jeg forventer, at det første univers især er retningsgivende for bostedernes deltagelse i udviklingsprojekterne, mens det andet er mere gældende for it-leverandøren. Det sidste univers er betydningsfuldt for begge parter, idet det vedrører parternes projektsamarbejde.

### *Forestillinger om strategisk reformhåndtering*

For tidsperioden vinteren 2005 – sommeren 2006 er min formodning, at bostederne forventer, at kommunernes og regionernes nye forvaltninger og opgavefordeling først vil falde på plads i løbet af foråret og sommeren 2007. At aftalerne først præciseres efter de nye strukturer er indført, kan lede til både lokal uvished og åbne muligheder for lokale redskabseksperimenter i overgangsfasen. Hvad angår amtsenhederne, der med sikkerhed overgår til regionerne, forventer bostederne, at de vil opleve en strategisk usikkerhed i relation til deres længerevarende,

institutionelle tilhørsforhold. Principielt kan beliggenhedskommunen beslutte sig for at overtage de regionale enheder.

Bostederne har mulighed for at enacte lokalpolitiske beslutningsprocesser, organiseringsprincipper og redskabsvalg, så det interessante spørgsmål må være, hvordan bostedslederne vælger at tolke situationen og handler på den baggrund. Generelt set forventer jeg, at basisøkonomi, ydelser og organisationsform berøres lavt omfang af reformen i forberedelsesperioden frem til midten af 2007. De nye politisk-institutionelle organer ikke er på plads, hvorfor der ikke herfra vil blive fremsat tydelige krav om anderledes organisering og økonomi. Bosteder vil så at side være 'fredet' i en periode.<sup>26</sup> I relation til overgangen til nye driftsherrer forudser jeg derimod, at bostedernes teknisk-administrative koblingspunkter ændres betragteligt. Bostedernes strategiske operationer handler således om at forberede sig på en anderledes administrativ, økonomisk og organisatorisk platform samt at kunne levere attraktiv information om kompetencer og ydelser til politiske beslutningstagere.<sup>27</sup>

Trods ufuldkommen viden formoder jeg, at bostedsledere qua deres anciennitet besidder et erfaringsgrundlag (Weick 1979), der gør dem i stand til at identificere de reformmekanismer, der får størst betydning for bostedets fremtid. Jf. Daft & Weick (1995) og Glynn & Weber (2006) formoder jeg også, at ledernes generelle forestillinger om reformens hovedeffekter, den dertil knyttede fornuftige strategiske ledelsesadfærd og udviklingsområder kan skitseres, som følger:

TEMA	Hovedkategorier			
<b>Forestillinger om reformens effekt på institutionen</b>	Strukturelle effekter, fx ændret ledelses- og organisationsstruktur	Økonomiske effekter, fx ændret fastlæggelse af normeringsniveau	Faglige effekter, fx ændret ydelsesområde og faglighed	Teknisk-administrative effekter, fx nye fagsystemer og administrative rutiner
<b>Strategisk ledelsesadfærd i relation til reformprocessen</b>	Deltager aktivt i politiske beslutningsprocesser	Holder sig orienteret og tilpasser sig politiske beslutninger	Interesserer sig ikke synderligt for de politiske beslutningsprocesser	
<b>Det eksterne fokus i omstillingsprocessen</b>	Profilering af ydelser (via kompetenceafklaring & profiler)	Salg af eksterne rådgivningsydelser (fx via VISO)	Etablering af nye faglige netværk	Deltagelse i nye politiske og ledernetværk
<b>Det interne fokus i omstillingsprocessen</b>	Effektivisering af viden-dokumentation	Identitet/ kulturudvikling	Trimning af ressourcer og kompetencer	Etablering af videnproduktion i teams

Kilde: Egen tilvirkning. Baseret på offentligt tilgængelige partsindlæg samt Chaffee (1985). Det skal bemærkes, at der ikke nødvendigvis er en direkte sammenhæng mellem forestillinger, adfærd og initiativer i skemaets vertikale retning.

Forventer bostedslederne, at en *fortsat specialisering* kan opretholdes, da vil de strategiske muligheder være at udvikle nye unikke ydelser og orientere kompetencen mod krævende

målgrupper fx ungdomssegmentet, særlige hjerneskader og domsanbringelser. Kompetenceudviklingen må især handle om styrkelse af entreprenøragtig visions- og forandringsledelse, teknisk-administrative færdigheder til at prisfastsætte og økonomistyre ydelser, visionsudvikling, mestring af redskaber der tydeliggør bostedets kompetencer og pædagogiske værdier samt politisk og faglig netværkskompetence.<sup>28</sup> Salg af rådgivningsydelser kan også komme på tale. I kompetenceudviklingen bliver der behov for hurtig adgang til relevante viden- og læringsressourcer. Typisk trækkes på eksisterende erfaringer, projektudvalgsarbejde, koncepter og arbejdsmetoder leveret af interne og eksterne konsulenter. Set i dette lys bør it-redskaber kunne mediere sådanne videnstrømme.

Forventes derimod et *bredere kommunalt brugergrundlag og/eller afspecialisering* på mellem-lang sigt, kan indsatsen meget vel gå i retning af standardiserede ydelser, effektivisering af eksisterende arbejdsrutiner, indførelse af ressourcebesparende stor-team-strukturer samt øget arbejdsdeling mellem socialpædagoger og andre faggrupper. Her vil it-redskaber i relation til effektivisering af arbejdsrutiner samt optimering af eksisterende kompetenceudviklingsredskaber såsom medarbejderudviklingssamtaler komme på tale.

Som ledergruppe må disse udviklingsscenarier dels give anledning til at gennemføre en strategisk afklaring af de mest realistiske fremtidsscenarier for bostedet, dels initiere interne og eksterne udviklingsaktiviteter der har til formål enten at cementere specialiseringen eller gøre afspecialiseringsprocessen så gnidningsfri som muligt for personale, brugere og pårørende.

### ***Forestillinger om det offentlige konsulentmarked under Strukturreformen***

I afsøgningen af nye forretningsområder er det nærtliggende for e-læringsvirksomheder - som den deltagende it-leverandør i forskningsprojektet - at interesse sig for køb, salg og omorganisering af organisatoriske enheder. Særligt er det interessant at kunne tilbyde redskaber, der kan facilitere kompetence- og videnafklaring og opkvalificering af medarbejdere i omstillingsprocesserne. Hvis der samtidig satses på det offentlige marked i forbindelse med Strukturreformen er der mulighed for at få delfinansieret risikobetonede teknologiudviklingsprojekter gennem diverse støtteordninger og tilmed afprøve redskaberne i reelle omstillingsprocesser.

I forbindelse med Strukturreformen er de offentlige forvaltningers leverandørvalg i mange tilfælde ikke længere så entydigt som det har været tidligere, da indkøbsrutiner er under op-

brud. Flere offentlige ansatte forventes også at gå pension, etablere egne konsulentfirmaer eller entretet med større konsulenthuse, hvilket efterlader videnhuller i organisationen, der kan fyldes op af konsulenter. Behovet for leverandører til omstillingsarbejdet må således forventes at blive betragteligt, da reformplanen påvirker alle forvaltningsmæssige områder. Flere tidsskriftsartikler påpeger da også, at reformen forventes at blive et 'tag-selv-bord' for seriøse it- og managementkonsulenthuse (Madsen 2006). Dette billede bekræftes af andre artikler, der forsøger at estimere de samlede it-omlægningsudgifter i kommunerne (Comon.dk 27/6 2006, Comon.dk, 12/10 2006, Computerworld.dk, 29/6 2007).

I sammenlægningsprocesserne vil kommunerne i mange tilfælde foretage udbudsprocesser vedrørende dokumenthåndteringssystemer, e-mailplatforme og it-driftskontrakter. De offentlige aktører har cirka et år til at få de væsentligste juridiske, tekniske og organisatoriske forhold på plads, hvilket kan lede til forcerede politiske og anarkiske beslutningsprocesser. Særligt taktiske og stræbsomme forvaltningsledere kan bruge processen til at afprøve 'wildcards' it-platforme og leverandører, som man efterfølgende kan skrotte under henvisning til de usikre organisatoriske udsigter.

Det er min forventning, at for de leverandører, der har eksisterende drifts- og SKI-aftaler med stat og kommuner, handler konkurrencesituationen om at indkapsle kunder, således at kunderne ikke motiveres til at lede efter alternative leverandører. En stor del af opmærksomheden vil dreje sig om at omlægge eksisterende it-systemer til nye forvaltningsstrukturer, så systemerne kan køre gnidningsfrit videre fra det tidspunkt, hvor tidligere kommuner og amter nedlægges. For nye leverandører til det offentlige marked forventer jeg, at reformen er en beslutningsanledning til at undersøge, hvordan det offentlige marked agerer samt hvilke ydelser der skal udvikles og forsøgt solgt i kølvandet af reformen.

### ***Forestillinger om projektorganiseret og brugercentreret it-udvikling***

De vestlige samfundsøkonomier har i de sidste par årtier ideologisk været domineret af en såkaldt 3. bølge af kapitalisme.<sup>29</sup> I 1890'erne og frem til mellemkrigsperioden var første bølge af kapitalisme baseret på tayloristisk industrialisering. Efterkrigsperioden var præget af dannelsen af store internationale konglomerater som er blevet afløst en global, netværksorienteret og projektintensiv arbejdsdeling (Castells 1996, Ekstedt 1999, Best 1990, Sabel 2005). Ideologien indeholder i dag overordnet en form for managerialisme (Enteman 1993) herunder et sæt organisationsidealer:

- Markedsideal: Kunde- og konkurrenceorienteret
- Virksomhedsideal: Fleksibel, innovativ, videnbaseret, profitabel, renommessøgende
- Organiseringsideal: Team-, projekt- og netværksorienteret
- Produktionsideal: Global arbejdsdeling, outsourcing, fleksibel specialiseret og effektivt producerende
- Ledelsesideal: Visionær, karismatisk, intuitiv, inspirerende, netværkene, projektledende, coachende
- Medarbejderideal: Selvstændig, selvledende, kreativ, reflektiv, mobil, kompetenceudviklende

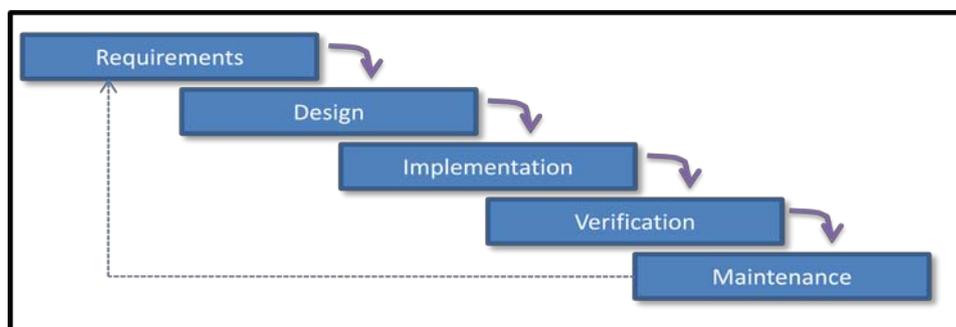
De traditionelt hierarkisk opbyggede selskaber i efterkrigsperioden har svært ved at fremme en intern innovativ kultur. I 1970'erne begynder selskaberne derfor at fokusere på at øge innovationsevnen ved at institutionalisere særlige jobprofiler (fx projektledere og produktchefer) og tværorganisatoriske udviklingsteam og komiteer. Som følge af en stadig stigende opmærksomhed på global arbejdsdeling, omstillingsparathed og ny kommunikationsteknologi fremmes den projektintensive arbejdsform yderligere op igennem 1980'erne og 90'erne. Og med internettets indtog i slut-90'erne forandres kommunikationsmulighederne, så der igen opstår nye muligheder for øget projektsamarbejde.

Forskydningen fra en hierarkisk/bureaukratisk til projektorienteret kultur betyder samtidig et grundlæggende skift i idealet om den effektive medarbejder.<sup>30</sup> Hvor den bureaukratiske personlighed er et produkt af et stærkt gruppetilhørsforhold og prædeterminerede kampe om social status, er personligheden bundet op på forskellige former for kollaborative konstruktionsprocesser i den netværks- og projektorienterede organisationsform. Loyalitet, tillid samt følelsen af gensidigt samspil og afhængighed er dermed anderledes distribueret. Den bureaukratiske person er udpræget organisationsloyal og stræber efter at bevare eksisterende social position og privilegier inden for en given hierarkisk struktur. Omvendt formes det projektorienterede individ gennem skiftende meningsforhandlinger i netværket, ligesom individet stræber efter at blive en attraktiv netværksaktør ved at forbedre sit personlige omdømme gennem aktiv styrkelse af netværket via fleksibel specialisering (Heckscher & Adler 2005).

Udviklingsprojekter bliver i stigende grad omdrejningspunktet for den enkelte ansattes faglige udvikling, markedsværdi (employability) og jobsikkerhed (Kanter 1990).<sup>31</sup> Det handler ikke længere kun om at være loyal i relation til organisationens rutiner, effektiv og opfylde jobbe-

skrivelsen til punkt og prikke.<sup>32</sup> De værdsatte ansatte er kendetegnet ved hele tiden at bygge nye netværksrelationer til fordel for organisationen; de tager ansvar for egen kompetenceudvikling; de kan både arbejde selvstændigt og i projektgrupper; de er fleksible og mobile; de deler viden og afstår fra at opbygge magtbaser; de tildeles tillid og gengælder tilliden ved at holde uformelle aftaler. Den enkelte ansattes markedsværdi vurderes på, hvordan vedkommendes omdømme har udviklet sig i løbet af projekterne og hvor dygtig personen er til at blive inviteret til nye projekter. De lidet værdsatte ansatte holder omvendt information for sig selv; de er autoritetstro og intolerante; de forventer at kompetenceudvikling er et organisatorisk anliggende; de er opportunistiske og foretrækker formaliserede aftaler. Resultatet er, at de bliver ignoreret og ekskluderet fra attraktive projektsammenhænge. At arbejde sammen med en lidet værdsat ansat vil have en negativ afsmittende effekt på eget renommé.

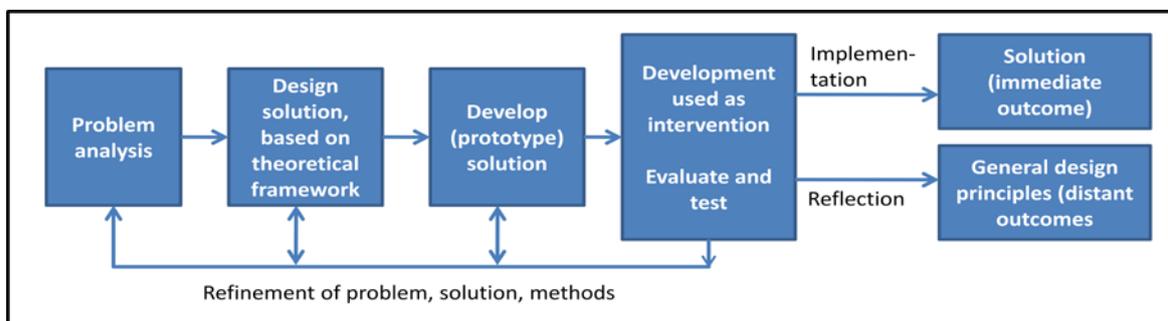
I it-branchen dominerer i dag to opfattelser af, hvordan udviklingsprojekter kan og bør organiseres. Royces (1970) vandfaldsmodel har været meget udbredt siden 1970'erne i stort set al softwareudvikling, og den har afledt et utal af projektstyringsredskaber frem til i dag. Modellen er sekventiel og bygger på fem faser:



Kilde: Royces (1970)

Modellen rummer flere optimistiske adfærdsantagelser, der kan problematiseres: Modellen kan anvendes i både standardudvikling og skræddersyede udvikling; forløbet kan stringent faseopdeles; der kan foretages en tydelig arbejdsdeling mellem specialister; brugere involveres primært i analyse- og testfaserne; den optimale løsning kan kravspecificeres gennem systematisk analyse i begyndelsen af forløbet. Konsekvensen er som regel, at der enten anvendes en tillempet arbejdsmetode eller opstår en løs kobling mellem praksis og rationel teori, som kompenserer for idealet om aktørens rationelle beslutningstagen og fuldkomne information (Parnas & Clements 1986).

Parallelt med den praktiske videreudvikling af funktionel-sekventielle projektstyringsmodeller opstår der et opgør svarende til aktionsforskningens opgør med positivisme. Omdrejningspunktet er et ønske om større brugerorienteret og fleksibilitet i arbejdet med eksperimentel teknologiudvikling. Ifølge Reeves (2000) karakteriserer tre faktorer brugerorienteret teknologiudvikling, hvilket jeg benævner som participatory og contextual design i nedenstående skema. For det første vedrører arbejdet løsning af konkrete, komplekse problemstillinger i tæt samarbejde med brugerne. For det andet handler det om at integrere kendte og hypotetiske design principper med teknologiske redskaber, der måtte synes fornuftige i problemløsningen. Endelig foretages der dedikerede refleksionsprocesser mhp at videreudvikle design principperne og praktikerfeltet. Denne grundfigur optegner Akker (1999), her gengivet i Villiers (2004):



Kilde: Villiers (2004)

Ligesom i sekventiel teknologiudvikling, rummer eksperimentel udvikling også flere optimistiske adfærdsantagelser: Udviklingsarbejdet foregår i et konstruktivt tværfagligt samarbejde mellem praktikere, forskere og teknologer som fx grafiske designere og programmører; praktikerne kan og vil anvende de designmodeller, der udledes pba. forskerens empiriske analyser, i udviklingsfasen; praktikerne ønsker at deltage aktivt i iterative projektføløb, hvor der skal sættes ressourcer af til refleksive processer og tilbageløb; eksperimentel teknologiudvikling forsøger at levere direkte udbytte til projektets mange interessenter.

Overordnet set er der konceptuelle ligheder og forskelle mellem de to idealmodeller. En entydig klassifikation er umulig at foretage, idet de harmonerer på nogle parametre og kontrasterer hinanden på andre. Her er de væsentligste dikotomier, som jeg vurderer det:

- Brugerdreven / brugerorienteret udvikling (graden af brugerinddragelse i metoden)
- Funktionel-sekventielt / iterativt forløb (graden af faseopdeling i metoden)

- Cyklisk / lineært forløb (graden af tilbageløb i metoden)
- Formaliseret / uformaliseret metode (graden af formel styring og arbejdsdeling i metoden)

Det er min opfattelse, at *iterativ softwareudvikling*, *participativt og kontekstuel design* ligner hinanden på mange måder. De læner sig op ad samme projektideal om høj deltagerinvolvering og moderat projektplanlægning. I de tre perspektiver ses en stor lighed i valget af dataindsamlingsmetoder. Der anvendes i overvejende grad kvalitative data og en ideografisk undersøgelsesmetode herunder forskellige typer af etnografiske observationsmetoder. Det konkrete valg afhænger dels af projektscope og projektøkonomi, dels af eksempelvis organisatoriske og nationale designtraditioner (Jørgensen 2003).

Hvad angår forskelle, så er det mit indtryk, at de participative modeller advokerer for en større brugerinddragelse end i de kontekstuelle og iterative. Her kan der tales om hhv brugerdrevne og brugerorienterede designprocesser. Der vil også være forskellige fordele og ulemper forbundet med metoderne. I participative projekter vil brugerne have stor indflydelse på designprocessen, men kan erkendelsesmæssigt være begrænset af nuværende arbejdsrutiner, kollektive normer mv. Muligvis har brugeren heller ikke den fornødne tekniske indsigt til at fremsætte realistiske krav til løsningen. I kontekstuelle designprojekter er bruger-designerinteraktionen anderledes. Resultatet kan blive, at designerne ikke indsamler tilstrækkelig data om brugssituationer og må standardisere løsningen i en sådan grad, at nogle brugerrepræsentanter i projektet ikke længere kan genkende egne forslag i det endelige produkt. Det kan resultere i, at projektdeltagere og slutbrugere ikke lader sig indrullere i translationsprocessen, successivt at it-produktet ikke opnår aktantstatus.

I forbindelse med funktionelt organiserede projekter, altså *sequential process design*, kan udfordringen dels blive at fravige fra den initiale aftale og kravspecifikation senere i forløbet, dels opretholde styringsdisciplinen blandt projektdeltagerne gennem hele forløbet. Udfordringerne bliver ikke mindre af at operere med de iterative projektprincipper (iterative system design). I metoderne anvendes der overordnede samarbejdskontrakter, projektplaner og kravspecifikationer. Dermed bygger samarbejdet i høj grad på rammestyring og tillid. Metoderne kræver herved rutinerede opgavestillere og udviklere, idet tids disponeringen og udviklingsprioriteringen afgøres af personlige vurderinger her-og-nu frem for skriftlige kravspecifikationer. Metoderne tilskønner derudover ikke en dokumenteringskultur, hvilket kan blive et pro-

blem, hvis kildekoden skal skrives om eller der skiftes programmører midt i forløbet. Det kan medvirke til, at der ikke etableres robuste inskriptioner, der kan stabilisere aktør-netværket og blackboxe en specifik betydning i it-redskabet.

Dette organisationsideal synes imidlertid at rumme flere begrænsninger, der gør det svært for organisationer og individer fuldt ud at identificere sig med projektideologien. Mange private virksomheder er stadig organiseret og ledet i hht de tidlige entrepreneurielle idealer i 1930'erne og senere bureaukratiske idealer i 1960'erne. Og et hierarki med en traditionsbåren karrierestige appellerer fortsat til mange mennesker. Oparbejdning af specifik faglig ekspertise og tavs viden, høj anciennitet, organisationsloyal, monoton opgaveløsning, stabilitet i sociale relationer og geografisk stedbundethed er også faktorer, der trækker i en anden retning end det mobile, projektorienterede arbejdsliv. På det individuelle plan opleves projektlivet af mange som for risikofyldt, omskifteligt og identitetsnedbrydende ifølge Sennet (1999, 2006). Alder, traditioner og fortiden vurderes ikke længere som en værdifuld referenceramme. Bevægelse, konstant omskiftelighed, at kunne se fremad og dyrkelse af umiddelbare kvalifikationer er i større grad foretrukne arbejdsværdier. At undlade at foretage sig nyt og ikke tro på sine chancer er kvalifikationsforældende og stemples som fiasko (Sennet 1999).

I større organisatoriske enheder bemannes projekter ofte med rutinerede 'tordenskjolds soldater', som med tiden kan få en tendens til at ignorere signaler om fx nye banebrydende teknologier og brugerbehov udenfor for egne netværk (Sabel 2005). Imellem projektmagerne opstår der konkurrence om tildeling af ressourcer, hvilket kan lede til, at incitamentet til videndeling forsvinder. De projektmagere, der er dygtige til lobbying i projektudvalg, har relativt større chancer for at få sine ideer igennem end de personer der følger de officielle beslutningsprocesser. Projektledere kan være frit stillede til at rekruttere dygtige deltagere fra andre igangværende projekter, hvilket skaber illoyalitet, mistillid og høje koordinationsomkostninger. Projekterne bliver svære at afslutte til aftalt tid og medarbejderne socialiseres til at takke ja til mange projekter for derigennem at sikre sit renommé og udviklingsmuligheder (Foss 2001).

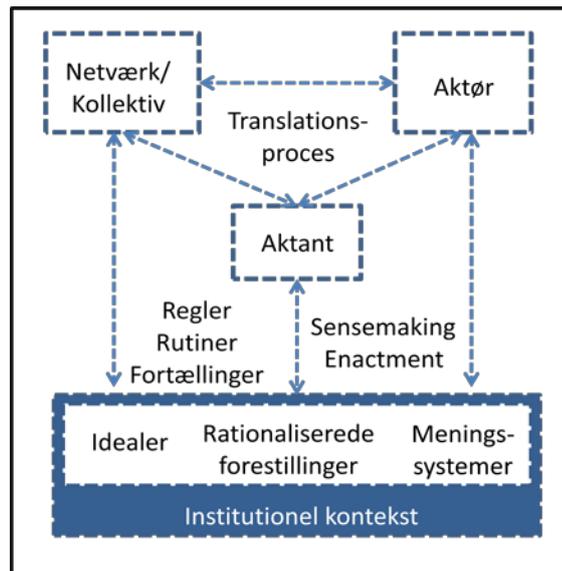
Den aktuelle anknytning til projektideal og -modeller hos it-leverandøren i dette forskningsprojekt forventer jeg er situationelt og kontekstuel betinget, jf. mit relationelle standpunkt. Fitzgerald (1995) peger på, at metodernes politiske og intellektuelle position i udviklingsmiljøet samt udviklernes personlige færdigheder, erfaringer og holdninger er væsentlige faktorer i valget af designmetode.

Feltforskningsmetodisk perspektiv III - Brugercentreret teknologiudvikling				
Retning	Participatory design	Contextual design	Sequential process design	Iterative system design
<b>Eksempler på underkategorier</b>	Participatory design (Schuler & Namioka 1993). Cooperative design (Greenbaum & Kyng 1991). Emphatic design (Leonard & Rayport 1997)	Contextual design (Beyer & Holzblatt 1998). Scenario-based design (Carroll 1995). Activity-based design (Andersen 2001). Ecological interface design (Vicente & Rasmussen 1992). Design experiments (Brown 1992)	Waterfall model (Royce 1970). ADDIE model (Molenda 2003). Spiral lifecycle model (Boehm 1988). V-model (Bucanac 1999). Sashimi model (DeGrace and Stahl 1990)	Rapid application development (Martin 1991). Agile software development (Abrahamsson, Salo, Ronkainen & Warsta 2002). SCRUM (Takeuchi & Nonaka 1986). Extreme Programming (Beck 2000). Cowboy Programming (West 2007)
<b>Fokus</b>	Beskrivelser af metoder og teorier vedr. udvikling og evaluering af teknologi og designprocesser med stor brugerinddragelse	Beskrivelser af metoder og teorier vedr. udvikling og evaluering af teknologi og designprocesser med stor brugerorientering	Beskrivelser af projektstyringsredskaber og it-projektorganisering samt modellernes styrker/svagheder	Beskrivelser af projektstyringsredskaber, it-projektorganisering og programmeringssprog
<b>Metodologi</b>	Action research proces indeholdende kollektiv løsningsudvikling	Kontekstuel og etnografisk foranalyse, prototyping, brugertest, implementering, rettelser	Foranalyse – Systemdesign – Udvikling/kodning - test - Implementering – Evaluering - Vedligeholdelse	Foranalyse, arkitektur, design, implementering, test, anvendelse
<b>Typiske dataindsamlingsmetoder</b>	Fokuseret deltagerobservation, dybdegående interview, fokusgruppeinterview, brown-paper diagramming, affinity diagramming, foto- og videomontage, brugerworkshops, bodystorming, personas, scenariekonstruktion, cultural probes, brainstorming, rollespil, tænke-højt test ved prototyping og user cases, evaluering af pilot-implementering		Målgruppeanalyse (interview, brugerworkshops), brown-paper diagramming, tænke-højt test ved usecases og mock-ups/prototype (papir, skærmdumps)	
<b>Organiseringsprincipper</b>	Faseopdelt forløb Utydelig arbejdsdeling Brugere deltager aktivt i alle projektfaser Designere deltager aktivt i praksisfeltet og bidrager med modeller og designs. (Alternativt: Tilbagetrukken rolle, hvor designeren omsætter brugerforslag i designs)	Faseopdelt forløb Tydelig arbejdsdeling Brugere konsulteres i analyse- og testfaser Designeren undersøger praksis og udvikler løsningsforslag sammen med programmører	Faseopdelt forløb Tydelig arbejdsdeling Brugere konsulteres i analyse- og testfaser Analytiker undersøger praksis og designere og programmører udvikler løsningsforslag	Dynamisk forløb Tydelig arbejdsdeling Brugere i løbende dialog ansvarlige projektledere Designer drøfter og prioriterer forslag med brugere og programmør, programmør koder sideløbende
<b>Teoretiske fordele</b>	Arbejdsgruppen styrer designproces i hht principper og interesser Brugerinvolvering i udvikling leder til implementeringsparathed Involvering af designere leder til generaliserbarhed i designs	Designere styrer designprocessen i hht afprøvede forløbsmodeller Flere iterationer mellem specifikation, udvikling og test samt forskellige parter leder til robuste løsninger	Stringent teknologiudviklingsforløb God i fbm. både standard og komplekse projekter Fremmer tidsstyring og kommunikation Bidrager til enighed om, hvornår man går ind i ny fase	Hurtig og fleksibel softwareudvikling vha. smidige projektstyringsprincipper og udviklersoftware Kræver ikke omfattende kravspecifikationer før programmeringsfase kan igangsættes
<b>Teoretiske ulemper</b>	Brugere har ikke den fornødne tekniske indsigt til at fremsætte realistiske krav Brugere har stor indflydelse på design men begrænses af nuværende rutiner mm.	Brugere kan ikke genkende egne forslag i det endelige produkt Designere indsamler ikke tilstrækkelig data om brugssituationer Designere kan ikke opfylde modsatrettede brugergrubeønsker	Kræver detaljeret kravspecifikation og dermed solid foranalyse Omstændig at fravige kravspecifikation senere i forløbet Svært kun at foretage analyse i starten Kræver disciplinerede projektdeltagere	Kræver rutinerede udviklere Tilskønner ikke dokumenteringskultur Kildekode kan blive inkonsistent, hvis der skiftes programmører mellem iterationer Svært at estimere tid, projektøkonomi og kontraktualisere leverancen præcist

Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Villiers (1995), Beyer & Holzblatt (1998), Fitzgerald (1998), Reeves (2000) og Nygaard & Darmer (2005).

## 2.2.4 - En foreløbig syntesemodel

I analysen lægger jeg op til en teoretisk sammenvævning. ANT tilbyder et solidt fundament for analyse af de fire teknologiprojektforløb og implementeringsprocesser. Analysen af projektdeltagernes fortolkningsprocesser vedrørende Strukturreformen, it-redskaber og det kommunale marked synes derimod at blive foldet bedre ud gennem nyere symbolsk interaktionisme. Med dette udgangspunkt har jeg i nedenstående model samlet ovenfor beskrevne analytiske kernebegreber i en samlet analysemodel:



Kilde: Egen tilvirkning.

Mennesker og tekniske genstande subjektiveres til aktører, aktanter og kollektiver, når de forbindes i netværk gennem translationsprocesser. Den menneskelige aktør enacter sine omgivelser mhp. at give beslutninger og andre handlinger mening og ultimativt sikre sin egen overlevelse. Aktørens meningsdannelsesprocesser og handlinger påvirkes dels af fællesskabets fortællinger og regler, dels af aktørens meningssystem og institutionelle elementer såsom managerialistiske idealer vedrørende strategisk reformhåndtering og it-projektudvikling.

I translationsprocessen kan der udkrystalliseres aktanter, og her opererer jeg med flere aktantfigurer, der har en varierende stabiliserings- og materialiseringsgrad. Karakteristikaene kan kædes sammen i en firfeltmodel, der grovkornet skitserer de indbyrdes forskelle og bevægelser: <sup>33</sup>

		Materialiseringsgrad	
		Tænkt aktant	Fysisk aktant
Stabiliseringsgrad	Flygtig aktant	<b>Redskabsidéer og -drømme</b> (typisk individualiseret Tankevirksomhed, påvirket af personlige meningssystemer)	<b>Konkrete koncepter og redskaber</b> (typisk forankret i en tidsafgrænset projektperiode)
	Blivende aktant	<b>Redskabsidealer og fortællinger</b> (typisk kollektiveret og institutionaliseret ideal/myte/norm)	<b>Konkrete koncepter og redskaber</b> (typisk indarbejdet i/som dagligdagsrutine og driftssystem)

Kilde: Egen tilvirkning

I modellen differentieres for det første materielt mellem *tænkte* og *fysiske* aktanter. I den gængse aktørnetværksteoretiske translationsmodel - bestående af problematisering, indrullering, mobilisering og befæstning - opereres der i vidt omfang med fysisk materialiserede aktanter, dvs. sæt af handlingsanvisninger forankret i aktive aktivitetsprocesser og fysisk repræsenterede aktører (mennesker og tekniske genstande). Tænkte aktanter figurerer primært i denne grundmodeltækning som komponenter i problematiseringsfasen; i denne fase abonnerer aktører på og forsøger at påtvinge andre aktører særlige tankerækker, myter, idealer og signifikante betydninger til konkrete objekter i deres argumentation for ændring af eksisterende netværkskonfigurationer. Min påstand er, at tænkte aktanter ikke nødvendigvis kun figurerer i denne fase. Tænkte aktanter kan fortsætte at påvirke aktørernes adfærd i rollen som rationaliserede myter, fortællinger og idealforestillinger, dvs. kognitive og normative institutioner. Derved overgår de til en blivende, tænkt aktantstatus.

For det andet differentieres i modellen mellem *flygtige* og *blivende* aktanter. Den aktuelle status afhænger af stabiliseringsgraden, jf. beskrivelsen af translationsprocesser i kapitel 2.2.1. Aktantens status forskydes i den hastighed og retning, som aktørnetværkets relationelle dynamik afstedkommer. I firfeltmodellen afspejles det ved forskellige bevægelser mellem felterne:

- Flygtig aktant => Blivende aktant
  - Værdsatte redskabserfaringer fra pilotprojekter udbredes og gøres med tiden til dagligdagsrutiner og leveregler, jf. blackboxing og aktantgørelse af specifikke arbejdsprocedurer (Law 2003, 2007).
- Blivende aktant => Flygtig aktant
  - Normer og dagligdagsruiner problematiseres og udfordres af nye redskabsidéer og eksperimenter, jf. igangsættelse af en ny translationsproces (Latour 1996, Latour 2005).

- Tænkt aktant => Blivende aktant
  - Individuelle redskabsidéer og drømme meningsudveksles og gøres til kollektive fortællinger og idealer, jf. grundtankerne i Silverman (1971), Weick et al (2005).
- Fysisk aktant => Tænkt aktant
  - Værdsatte redskaber og dagligdagsrutiner gøres til myter om rationel adfærd af aktørerne gennem kollektiv historiefortælling og normdannelse, jf. grundtankerne i Akrich (1989), Law (1994) og Glynn & Weber (2006).

I relation til it-udviklingsprojekter kan det formodes, at der findes et grundlæggende ønske om at befæste it-redskabernes position i en bevægelse fra en tænkt/flygtig (idéer og teknologidrømme) henover fysisk/flygtig (projekt- og tidsafgrænset redskab) til fysisk/blivende status (implementeret driftssystem) plus tænkte/blivende redskabsidealiserede forestillinger om rette teknologivalg).

### **2.2.5 – Sammenligning af de valgte teoriperspektiver**

Når de to valgte perspektiver sammenlignes, konstateres naturligvis flere ligheder og forskelle. Det er min opfattelse, at begge perspektiver i varierende omfang har rødder i konstruktivisme, semiotisme og pragmatisme. Jævnfør amerikansk pragmatisme argumenteres der for i begge perspektiver, at menneskelig tænkning og undren altid er situeret og funderet i løsning af faktiske frem for intellektuelle problemstillinger. Tænkning bør ikke ontologisk og epistemologisk betragtes som en kartesiansk metafysisk aktivitet.

Det kan diskuteres, hvorvidt perspektiverne opererer med samme ontologi. Weick (2001) positionerer selv sin teori som socialkonstruktivistisk, hvor fænomener erkendes via kognitive og sociale læreprocesser. Law (2003) og Latour (2004) finder, at ANT er mere realistisk end socialkonstruktivistisk, idet en stor del af de aktanter og konstruktionsprocesser der former verdenen, ikke kan henføres til menneskelige tolkningsprocesser. Til det mener Fuglsang (2005), at perspektivet også er konstruktivistisk, relativistisk og objektivistisk. Det er objektivistisk, da objekter, som indgår i netværkene, eksisterer uafhængigt af menneskelig erkendelse. Perspektivet er konstruktivistisk pga. dets optagethed af at beskrive, hvordan socialitet og videnskab konstrueres. Slutteligt er det relativistisk, da objekt er lokale netværksfænomener og de teorier, der beskriver dem, vil være tilsvarende lokale.

Begge perspektiver er epistemologisk optaget af at generere deskriptiv og procesorienteret viden om social handlen. I begge perspektiver får organisationer og andre typer af aktører/aktanter sin temporære form og sine egenskaber som et resultat af interaktionsprocesser med andre aktører (Law 1999, Weick 2001). Forestillingen om konstante meningsforhandlinger og organiseringsprocesser er tydelig i begge perspektiver - Law (2003) hævder ligefrem, at der ikke findes permanent orden, kun ordensskabelse.

Symbolisk interaktionisme kritiseres på det overordnede niveau epistemologisk for at tilbyde ringe muligheder datatriangulering. Studiet af meninger og kognitive processer kan primært baseres på kvalitativt datamateriale (Glynn 2007). Endvidere fokuserer en stor del af litteraturen primært på at forklare, hvad der foregår på mikroniveauet i nuværende og tidligere meningsdannelseprocesser. Prækonditioner såsom institutionaliserede meningssystemer er nedtonede i følge Glynn & Weber (2006), og hermed kan det være svært at producere forudsigelser om, hvad der vil ske i fremtidige processer, jf. institutioners determinerede effekt på adfærd (Glynn 2007).

ANT går heller ikke ram forbi. Perspektivet bliver bl.a. kritiseret for en inkonsistent ontologi og epistemologi, hvorved der fremkommer et reelt uklart aktør-, translations- og magtbegreb (Whittle & Spicer 2005, 2008). I de tidligere ANT-studier (Latour & Woolgar 1979, Latour 1984, 1985) spores der en Machiavellisk inspireret relationel aktørforståelse i følge Amsterdamska (1990). Aktørerne, her forskere og centrale beslutningstagere, tildeles i beskrivelserne et køligt strategisk overblik til at kunne etablere alliancer, kontrollere translationer og styre udviklingsprocesser (Laurier & Philo 1999). Amsterdamska (1990) mener, at forståelsen forsimples analysen af aktørernes adfærdprocesser samt at machiavellisk styring er urealistisk i praksis pga. eksistensen af stokastiske begivenheder og netværkskompleksitet. Dette bør kunne aflæses i ANT-analyser, hvilket bl.a. vil betyde at mindre dominerende aktørers historier bør skrives tydeligere frem. Ingen aktører og aktanter kan hermed siges at være upolitiske og 'uskyldige'. For det første inkluderer og ekskluderer teknologier specifikke professions- og adfærdprofiler via prækriptioner om viden og faglighed (Akrich 1989). For det andet opfører aktører sig opportunistisk og forsøger at få andre aktører til at handle i overensstemmelse med egne interesser (Law 1993). Aktanter er altid repræsentanter for hegemoniske politiske interesser, hvilket får Mol (1999) til at konkludere, at aktørernes konstruktionsprocesser påvirkes af politiserede ontologier i netværket. Når aktører i rollen som aktanter forsøger at

translatere andre for derigennem at befæste sin position, vil der utvivlsomt opstå udnyttelse eller misbrug. Det får Jensen (2003) til at konkludere, at social organisering i et klassisk ANT-perspektiv beskrives som parasitisme frem for jævnbyrdige byttehandler.

	Nøglebegreber i en basisanalyse	Nøglebegreber vedr. teknologi	Historisk Baggrund	Ontologi	Epistemologi	Udvalgt perspektivkritik
<b>Aktør-netværksteori</b>	Passagepunkter, aktanter, inskriptioner, objekter, netværk, kontrovers, translationsproces, netværksfortætninger, rhizome (Law 1987, Latour 2005)	Aktanter, intermedier, inskriptioner, udstyr, grænseobjekter, tokens, program/anti-program (Callon 1986, Star 1989)	Fransk post-strukturalisme og semiotisme (Law, Latour)  Amerikansk pragmatisme (Callon, Latour)	Relativisme (Law 1991)  Naturalisme (Whittle & Spicer 2005)  Semiotisme (Law 2000, 2007)  Konstruktivisme (Fuglsang 2005)	Procesanalyse  Deskriptivt videnoutput  Teknologiorganiseringsprocesser  Ydersideperspektiv på aktører	Machiavellisk aktørforståelse (Amsterdamska 1990)  Inkonsistent ontologi og epistemologi (Whittle & Spicer 2005)  Komplekst begrebsprog kan hæmme detaljerighed i aktørfremstillingen (Lee & Brown 1994)
<b>Nyere symbolsk interaktionisme</b>	Organisering, sammenvævet adfærd, sense-making / sense-giving, enactment, selektion, retention, handlingsnet (Silverman 1971, Weick 1979, Glynn 2007)	Rutiner, flertydige teknologioptagelser (Weick 2001)	Amerikansk socialpsykologi og pragmatisme	Konstruktivisme (Weick 2001)  Pragmatisme (Rasborg 2005)	Procesanalyse  Deskriptivt videnoutput  Organisering og selvoplevet strategisk adfærd  Indersideperspektiv på aktører	Institutionel kontekst nedtonet i relation til sensemaking (Glynn & Weber 2006)  Ringe muligheder for datatriangulering (Glynn 2007)  Weicks socialpsykologiske model anvendt på organisationsniveau (Bantz & Smith 1977)

Kilde: Egen tilvirkning

Som det fremgår af ovenstående rummer begge perspektiver åbenlyse analytiske styrker, hvilket jeg vil udnytte eklektisk i mine delanalyser. Når de to teoretiske perspektiver sammenlignes, er det min opfattelse, at aktør-netværkslitteraturen epistemologisk opererer med et såkaldt ydersideperspektiv på teknologi og omstillingsprocesser, mens nyere symbolsk interaktionisme opererer med et indersideperspektiv på samme fænomener.<sup>34</sup> Når det forholder sig således, finder jeg det hensigtsmæssigt at anvende en integrativ teorimodellering, hvor perspektivernes meningsfulde enighed og uenighed udnyttes konstruktivt (Wilber 2000, Herman-

sen & Tønnesvang 2009). Min forståelse af de menneskelige aktørers individuelle og kollektive erkendelsesprocesser vil således i overvejende grad være symbolsk interaktionistisk. I henhold til ANT vil jeg analytisk operere med, at tekniske systemer som fx it-redskaber kan optræde som aktivt handlende aktører og aktanter. Endvidere ønsker jeg analytisk at operere med en institutionel kontekstforståelse hentet fra nyere symbolske interaktionisme. Jeg anerkender ANT-kritikken af sådanne strukturelle forhold og vil i videst muligt omfang være opmærksom på kritikken i mine analyser.

### **2.3 - Datamaterialer i delanalyserne**

I dette afsnit vil jeg gennemgå valget af dataindsamlingsmetoder. Mit metodevalg bygger dels på egne projekterfaringer, dels på metodelitteraturens anbefalinger. Dataindsamlingen kan tidsmæssigt opdeles således:

- Fase 1; september 2005 - januar 2008: Indledende dialog med bostedernes topledelse og potentielle it-underleverandører vedrørende definering af indhold i samarbejdsprojekter
- Fase 1; oktober 2005 - marts 2006: Feltadgang og optegning af statusbillede/forståelse af bostederne gennem interview og sekundært datamateriale
- Fase 2; april - august 2006 - september 2006: Sektorundersøgelse vedr. forestillinger om strategisk reformhåndtering (websurvey)
- Fase 3; april 2006 – maj 2007: Aktionsforskning mht. teknologidesign og -afprøvning (workshops, interview, mødenotater, websurveys på bosteder)
- Fase 4; november 2007 – januar 2008: Afsluttende interview om samarbejdsprojektet, reformproces og bosteder

Datamaterialet anvendes med forskellig vægtning i afhandlingen delanalyser. Som det fremgår af nedenstående skema, anvendes en bred vifte af datamaterialer i analysen af teknologi-projekterne. I analysen vedrørende værtsvirksomhedens innovationspraksisser anvendes interview, projektnoter og skriftligt materiale.

	Datakilder								Anvendelse	Anvendelse	Anvendelse
	Ledelses-interview	Personale-interview	Workshops	Egne projekt-noter	Interne organisations-materialer	Eksterne organisations-materialer	Intern/ekstern websurvey	Materiale indlejret i de fire it-redskaber			
Delanalyser											
Caseorganisationerne											
Blomsterhaven	X	X	X	X	X	X	X			X	X
Sollyst	X	X	X	X	X	X				X	X
Kløvergården	X	X	X	X	X	X	X			X	X
Skovkilden	X	X	X	X	X	X				X	X
Værtsvirksomheden											
It-virksomheden	X	X	X	X	X	X			X		X
Sekundære aktører											
Forstanderforening							X			X	
Socialministeriet	X					X				X	
KL	X					X				X	
Amtet	X					X				X	X
Solvang kommune	X					X				X	
Egebjerg bosted	X									X	
Kirkebakken bosted	X									X	
Ved næsset bosted	X									X	
Æblelunden bosted	X									X	
It-underleverandører			X	X		X					X
3. Analyse af it-leverandørens deltagelse og udbytte i projektførøbene											
Anvendte kilder	X	X	X	X	X						
2. Analyse af bostedernes deltagelse og udbytte i projektførøbene											
Anvendte kilder	X	X				X	X				
1. Beskrivelse af udviklingsprojektførøbene											
Anvendte kilder	X	X	X	X	X		X	X			

Kilde: Egen tilvirkning

### **2.3.1 - Organisationsbesøg og workshops på bostederne**

I den indledende fase vil jeg tage på dagsbesøg i alle caseorganisationernes afdelinger for at interviewe personale og afdelingsledere samt for at danne mig et indtryk af stedernes fysiske arbejdsrammer, it-redskaber, beboerne, omgangstone mm. Afdelingerne ligger spredt ud i regionen, så jeg forventer en del rejseaktivitet.

Under de første besøg vil jeg tage fotos af de fysiske redskaber såsom opslagstavler og ugekalendarer, der som regel anvendes af personalet til videndeling. Herom er jeg inspireret af Jensen et. al.'s (2004) drøftelse af gevinster ved af foto- og videodokumentationsmetoden. Forfatterne mener, at der kan være særlige fordele ved at anvende den relativt uopdyrkede organisationsfotografering og videoetnografi som både deltagerdesignmetode og dokumentationsmetode. Billedmateriale kan styrke respondentens og forskerens sprogliggørelse af viden. Det er ikke min intention at gennemføre en egentlig foto- og videoanalyse. Derimod vil jeg koncentrere mig om interview, workshopnotater og websurveys.

Dataindsamlingen bygger i høj grad på workshops med personale og ledere. Det er planen, at de første arbejdsmøder skal afdække deltagernes syn på nuværende og ønskværdige arbejdsrutiner. Senere i projektførløbene vil jeg indsnævre møderne til at omhandle kravspecifikationer, forslag til organisationsimplementering og redskabsjusteringer. Under såvel workshop som andre møder vil jeg skrive projektnoter i mit elektroniske mindmapsystem, og på vej hjem fra besøgene notere mine egne indtryk af møderne.

#### ***De fire bosteder***

Blomsterhaven er et bo- og aktivitetstilbud til godt 70 beboere fordelt på otte boenheder. De forskellige bogrupper er sammensat under hensyn til specielle kendetegn, såsom alder og grad af selvhjulpethed. Nogle huse er målrettet udviklingshæmmede, der har uhensigtsmæssige udadrettet adfærd. Andre henvender sig til ældre immobile og yngre mobile udviklingshæmmede med brug for verbal hjælp til alle gøremål. Bygningskomplekset er fra 1930'erne beliggende på en stor grund i kommunens udkant. Stedet har en personalenormering på 119 fuldtidsstillinger fordelt på ca. 145 ansatte. Halvdelen af de ansatte har en pædagogisk uddannelse. Derudover er der 10 teknisk administrative personaler.

Arbejdet i *forskningsprojektets* første faser er centreret omkring en mindre, initial arbejdsgruppe vedrørende programudvikling og it-redskabsvalg. Gruppen består af den programan-

svarlige, souschefen og mig. Det videre projektarbejde er forankret i en bredere forankret følgegruppe på 8 mand, der løbende drøfter og videreformidler resultater mellem forløbets parter (programansvarlig, personale og ledere på uddannelse og hjemme). Gruppen består af personalerepræsentanter, ledere og mig. Projektets tovholderfunktion er fordelt mellem botilbudets souschef og den programansvarlige fra uddannelsesinstitutionen.

Kløvergården er et botilbud for voksne mennesker med varigt nedsat psykisk/fysisk funktionsevne. Kløvergården ledes fra et sekretariat, som har kontorer på byens centrum. Bostedet består af flere geografisk spredte boenheder i omegnene af byen Solvang. To af enhederne henvender sig til voksne med varigt nedsat fysisk og/eller psykisk funktionsevne. Den ene enhed er et stort parcelhus i tre etager på en stor grund ned til Solvang Å. Til stedet er der tilknyttet en afdelingsleder og 5½ stillinger til pædagoger. Den anden enhed er et byggeri fra 2001 med 27 lejligheder fordelt i tre boliggrupper med tilhørende servicebygning. Enheden har en afdelingsleder, 26 pædagoger og et par serviceansatte. Den tredje enhed henvender sig hovedsagligt til voksne, der foruden den nedsatte funktionsevne har en sindslidelse eller gennemgribende adfærdsforstyrrelse. Enheden består af to bygninger, hvoraf de fleste beboere har egne lejligheder. Enheden har en afdelingsleder, 23 pædagoger samt servicepersonale.

Arbejdet i *forskningsprojektets* første faser er centreret omkring to arbejdsgrupper vedrørende kompetenceafklaring og it-redskabsvalg. Den første gruppe har 12-15 deltagere med en bred repræsentation fra ledelsen og de forskellige boenheder. It-gruppen består af 4 personer, en socialpædagog og resten ledere. Projektets tovholderfunktion er fordelt mellem forstander og souschefen, som også fungerer som afdelingsleder. Jeg indgår i begge grupper.

Skovkilden består af en række bo- og aktivitetstilbud for personer med betydelig og varigt nedsat fysisk og psykisk funktionsevne. Beboerne har generelt behov for omfattende støtte til alle gøremål. Der er 158 pladser til voksne i alle aldre. Størstedelen af beboerne har alle eget værelse i tilknytning til mindre fællesskaber i etplans huse med egen gårdhave.

Stedets overordnede ledelse består af en forstander og viceforstander. Den daglige ledelse varetages af syv afdelingsledere, en daghjemsleder, en overfysioterapeut, en teknisk chef, en gartner og en økonoma. Skovkildens samlede personalegruppe består af 271 fuldtidsstillinger, fordelt på ca. 400 personer, og det gør stedet til et af de største botilbud i Danmark. Langt den

største gruppe er socialpædagoger og omsorgsmedhjælpere. I en af enhederne er der ansat sygeplejersker.

I udviklingsarbejdet i *forskningsprojektet* indgår en 8-mands arbejdsgruppe bestående af administrativt personale, afdelingsledere, pædagogisk personale og mig. Personalet er primært fra to boenheder, der arbejder med meget forskellige beboerprofiler. På den ene enhed bor 13 børn og voksne med betydelig og varig nedsat fysisk og psykisk funktionsevne. Personalemæssigt er afdelingsledere forholdsvis ny i organisationen og der er en jævn fordeling mellem socialpædagoger og plejepersonale. Beboerne på den anden enhed er mobile og har forskellige behov med hensyn til pædagogik og pleje. Flere af beboerne er udadreagerende. Personalet er overvejende socialpædagoger og afdelingslederen har arbejdet mange år i organisationen. Tovholderfunktionen i projektet er fordelt mellem forstander og de to afdelingsledere.

Sollyst er et bo- og beskæftigelsestilbud til godt 30 voksne psykisk og fysisk udviklingshæmmede efter § 92, 87 og 88. Sollyst er et slot beliggende i Nordre Skovby. Bostedet er delt op i et aktivitetshus og 3 boenheder, hvoraf det ene er beliggende i den nærliggende landsby. Sollyst er ikke velegnet til kørestole pga. stejle trapper. Der er en forstander, 5 afdelingsledere samt 60 pædagogiske medarbejdere. Tilbuddet er normeret til 34 beboere samt 23 interne og 10 eksterne aktivitets- og beskæftigelsespladser. De fleste beboere er fysisk velfungerende, udadreagerende adfærd og har psykiatriske overbygninger. En del beboere har en krænkende eller på anden måde problematisk seksualitet. Bostedet modtager endvidere domfældte udviklingshæmmede til surrogatvaretægt eller afsoning. Disse beboere bliver ofte boende på stedet efter dommen er ophørt.

De første faser i *forskningsprojektet* er centreret omkring en 8-mands arbejdsgruppe bestående af erfarne medarbejdere og ledere fra de forskellige afdelinger. Tovholderfunktionen er fordelt mellem forstander og en afdelingsleder.

Alle fire bosteder er tidligere amtstilbud for voksne psykisk og fysisk udviklingshæmmede. Brugergruppen har ofte dobbeltdiagnoser, og det kræver organisatorisk kompetence inden for mange forskellige fagområder. Organisationerne er sammenlignet med andre botilbud relativt store og gamle. Den yngste er etableret i begyndelsen af 1990'erne. Personalet består primært af socialpædagoger, men der er også tilknyttet sygeplejersker, social- og sundheds-

uddannede og teknisk servicepersonale. Generelt er der tale om et socialpædagogisk personale med en høj gennemsnitlig anciennitet. De fire botilbud har forskellige fysiske kendetegn hvad angår samlede kontra distribuerede boenheder og ny kontra ældre bygningsmasse. Det skaber naturligvis forskellige krav og muligheder til socialpædagogikken og pædagogisk ledelse.

Arbejdsgrupperne i aktionsforskningsprojekterne er forsøgt bevidst bredt sammensat, således at grupperne repræsenterer forskellig faglighed og arbejdsforhold i organisationerne. Tovholderfunktionen er placeret på et højt ledelsesmæssigt niveau mhp. at sikre en grundlæggende beslutningskompetence og ledelsesmæssig opbakning til projektet. Umiddelbart forventer jeg, at bostedsledelserne især er interesserede at kunne profilere organisationen eksternt som værende en innovativ arbejdsplads ved at deltage i aktionsforskningsprojektet. Ved at foretage en eksperimentel afprøvning af potentielt blivende systemer har de mulighed for at danne sig egne redskabserfaringer, som de vil kunne udnytte, når koncernfælles kompetence- og fagsystemer skal vælges og implementeres. Personalets interesse vil især handle om øve indflydelse i systemdesignprocessen aktiv projektdeltagelse, hvorved et personaleperspektiv på systemernes udseende og anvendelse sikres. Dertil kommer, at deltagelsen kan lede til, at relaterede organisatoriske problemstillinger drøftes og eventuelt bearbejdes.

### 2.3.2 - Semistrukturerede forsknings- og personinterview

I relation til interviewene vil jeg både anvende semistrukturerede forsknings- og personinterview (Andersen 2005). På basis af mine førstehåndsindtryk af bostederne, er det er min vurdering, at informanterne kan grupperes i hht daglige opgaver og formel organisatorisk placering. Det er illustreret i nedenstående skema:

Respondent-gruppe	Overordnet karakteristik	Interviewform	Interviewtemaer
Forstandere og souschefer	Bliver i aktørfeltet opfattet som topledelse i kraft af deres daglige arbejdsopgaver, typisk meget strategisk og eksternt orienteret. Har ofte supplerende længerevarende ledereuddannelser	Primært enkeltmandsinterview, men også i enkelte tilfælde tomandsinterview.	Indledende interview med fokus på personlig karrierevej, ledergruppen og strategier. Tilbagevendende statusinterview om reformproces, interne forandringsprocesser og projektfremdrift
Afdelingsledere/ teamledere	Ansvar for vagtskemaplanlægning, daglig personaleledelse, træder til i bosteder ved sygdom. Har ofte supplerede afdelingslederorienterede kurser	Primært enkeltmandsinterview, men også i enkelte tilfælde tomandsinterview	Om personlig karrierevej, egen afdeling og organisationen Afsluttende fokusgruppeinterview med to afdelingsledere om projektsamarbejdet

Social-pædagogisk personale	Varetager de daglige socialpædagogiske opgaver i bosteder og aktivitetstilbuddene. Social- og sundhedsuddannede, vikarer og sygeplejersker er mindre faggrupper i de fire caseorganisationer, indgår perifert i studiet	Fokusgruppeinterview	Om afdelingen og organisationen, pædagogisk praksis, kendskab til reformprocessen
HK'ere og assistenter/ intern service	Varetager de teknisk-administrative opgaver. Indgår som deltagere i udviklingsprojekterne pga. deres systemerfaring og projekternes relevans for deres arbejdsopgaver	Fokusgruppeinterview	Om afdelingen og organisationen, administrativ praksis, kendskab til reformprocessen
Forvaltning og eksperter	Sekundære informanter i studiet. Daværende forvaltningschefer i amtets handicapafdeling + storkommune Embedsmand i ministerium Eksperter i form af kommunalforskere, der ser processerne på afstand	Primært enkeltmandsinterview, men også i enkelte tilfælde tomandsinterview	Om oplevelser af reformprocessen i forvaltningsregi, der kan supplere og perspektivere forstandernes fortolkninger af processen. Fint at få et indblik i caseorganisationernes eksterne administrative kontekst. Vurderinger af reformprocessen samt deres kommende personlige placering i regionen og kommunerne

Som det fremgår af skemaet anvendes både fokus- og enkeltmandsinterview i relation til de fire delprojekter. Hertil kommer fokuserede samtaler om tekstindhold i videndelingssystemerne. Enkeltmandsinterviewet vil blive planlagt i forbindelse med de løbende statussamtaler med forstanderne og afviklet i forlængelse af rækken af workshops i organisationerne. Ved at afholde statussamtaler forventer jeg at få et bedre kendskab til de forestillinger og meningssystemer, der præger forstandernes vurderinger af strategi i reformprocesser.

Analyser baseret på interview rummer en række fordele og ulemper. Eksplorative og semistrukturerede enkeltmandsinterview er kendetegnet ved en åbenhed og få fastlagte tolkningskemaer. Det muliggør nye og uventede beskrivelser af bl.a. informantens dagligdag og fortolkningsskemaer. Ny erkendelse er ikke kun forbeholdt forskeren; informanten tvinges til at reflektere over bestemte tematikker.

Enkeltmandsinterviewene med lederne er planlagt til at vare 2-3 timer per gang og tage udgangspunkt i en semistruktureret interviewform. Styrken ved længere interview og den åbne form er, at respondenterne får tid og mulighed for at reflektere over mine tematikker og diskutere sig frem til et velbegrunder svar. Størstedelen af forstandere og souschefer kender hinanden indgående fra forskellige faglige sammenhænge. Derfor forestiller jeg mig, at de vil bruge historier om kritiske begivenheder, hinanden som fagpersoner samt bostedernes styrker og

svagheder mhp at indkredse sin egen strategiske situation i relation til Strukturreformen og it-udviklingsprojekterne. I løbet af de tre programsatte år vil interviewene sandsynligvis blive mere og mere indforståede. Det skyldes mit stigende kendskab til praksisfeltet og at samtalerne vil omhandle opfølgende spørgsmål og validering af mine foreløbige analyser.

I relation til personalegruppen vil jeg anvende fokusgruppeinterview. Fokusgruppeinterviewet er velegnet til at producere data om sociale gruppers kollektive sensemaking processer og normer, ligesom deltagerne får mulighed for ved fælles hjælp at diskutere sig frem til svar på ofte tavse, komplekse problemstillinger samt kommentere hinandens udtalelser (Kvale 1997, Andersen 2005). Endvidere forestiller jeg mig, at jeg med formen kan inddrage relativt mange ansatte i aktionsforskningsarbejdet, og dermed vække interesse for projektet. Jf. min teoridiskussion af translationsprocesser kan det måske få en positiv afsmittende effekt på mobiliseringen af personalet i forbindelse med implementeringsfasen.

Jeg fravælger at interviewe pårørende til beboere, medlemmer af de kommunale og regionale socialpolitiske udvalg og interesseorganisationer, der spiller en rolle i både beboer- og personalepolitiske forhold på bostederne. Ved phd-projektets etablering i slutningen af 2004 er amtet så småt begyndt sin planlægning af opgaveoverleveringen til kommuner og region. Amtsgårdsmedarbejderne bør dedikere al tid til overdragelsesforretningen i følge ledelsen, hvorfor amtsforvaltningen udelukkes som aktiv caseorganisation. En af direktørerne formidler kontakt til sine decentrale bosteder, da direktøren vurderer, at omstillingen ikke vil blive oplevet nær så intensiv som i centralforvaltningen samt at bostederne generelt er positivt indstillede over for eksperimenterende udviklingsprocesser.

De kommunale og regionale interessenter kan have både politisk indflydelse på og konkrete forslag til anvendelsen af it-systemer. Et indblik i disse interessenters betydning vil blive skabt via samtaler med bostedspersonale og -ledere samt diverse artikler og partsindlæg fra interesseorganisationer og politiske udvalg. Fravalget af foretaget ud fra den betragtning, at omdrejningspunktet i aktionsforskningsprojektet er bostedernes konkrete arbejde med videndelingssystemer og omstillingsprocesser.

Ulempen ved at organisere aktionsforskningen i en mindre kreds af organisatoriske enheder og min dataindsamling ligeså, er, at der kan opstå autokommunikation, meningskonformitet og ritualiseret sensemaking i forbindelse med deltageres udforskning og designprocesser

(Weick 1979, Fontana & Frey 1994). Herved øges sandsynligheden for, at aktørerne kan overse væsentlige omverdensbegivenheder, der kan påvirke translationsprocesserne negativt (Law 2007).

I de perioder, hvor jeg ikke kan besøge bostederne, vil jeg anvende websurveys, e-mail korrespondance og telefoninterview mhp at kunne følge med i bostedernes projekt- og reformarbejde. Så vidt det er muligt vil jeg indhente datamateriale løbende via elektroniske spørgeskemaer i bostederne. Herved kan jeg få informationer fra ansatte, der enten ikke deltager i interview og arbejdsgrupper eller forekommer introverte i disse sammenhænge. I forbindelse med de løbende telefonsamtaler med lederne vil jeg nedskrive de væsentlige pointer og citater.

I vinteren 2007 og foråret 2008 planlægger jeg at gennemføre de afsluttende interview med udvalgte projektdeltagere fra bostederne. Herigennem vil jeg kunne afdække informanternes slutudbytte og redskabernes evne til at transformere sin status fra temporær til blivende aktant. Imidlertid forventer jeg, at nogle projektdeltagere måske forlader bostederne i løbet af de tre år, som projekterne varer. Således vil der ikke være fuldkommen overensstemmelse mellem de første og sidste informanter. Informanterne kan ikke perspektivere projektudbyttet i relation til det samlede projektførløb. Derimod kan et frafald give anledning til givende drøftelser med 'tilbageblevne' ledere og medarbejdere om specifikke og generelle arbejdsbetingelser på bosteder.

Jeg vil optage interviewene med en digital diktafon for senere at kunne få transskriberet dem af en studentermedarbejder. Ved en endelig gennemlæsning kan jeg rette eventuelle uklarheder, der opstår i transskriberingen. Jeg forventer, at respondenter er fortrolige med diktafoner og kort inde i samtalen glemmer registreringen. I enkelte tilfælde må jeg muligvis skulle slukke for diktafonen for at få særligt personfølsomme oplysninger at vide. Udskrifterne bliver ikke sendt til gennemlæsning hos informanterne. Som udgangspunkt vil jeg indgå den aftale med informanterne, at jeg vil kunne citere fra interviewene i afhandlingen i anonymiseret form uden specifikke aftaler herom. Endvidere vil jeg honorere åbenhed med ikke at genfortælle det konkrete interviewindhold til kolleger i eller omkring bostederne.

I flere sammenhænge er interview blevet kritiseret for bl.a. at rumme interaktions- og intervieweffekter (Kvale 1997, Winter 1998, Olsen 2004). Formen vil heller ikke kunne afdække

deltagernes indlejrethed og handlinger i specifikke sociale situationer på samme måde som eksempelvis deltagerobservationer kan. I interviewet kan respondenterne intellektuelt fortælle om erfaringer og fænomener, men det bliver en fortælling og sproglig interaktion løst koblet fra følelser, genstandsfeltet og handlinger. I relation til fokusgrupper centrerer kritikken om, at færre temaer kan diskuteres, at individuel praksis og atypisk adfærd er svært at spørge ind, samt at der ofte opstår gruppedynamikker med dominerende respondenter, meningskonformitet og polarisering (Fontana & Frey 1994, Halkier 2005).

### **2.3.3 - Elektroniske datamaterialer indlejret i teknologiplatformene**

Som tidligere skrevet i teoriafsnittet kan det være hensigtsmæssigt at anvende elektroniske datamaterialer til at indkredse it-redskabernes evne til at mediere videnudvikling og forløbsstyre arbejdsprocesser. I den forbindelse vil jeg se på de tekster, som brugerne producerer og lagrer i redskaberne. Den valgte informationsarkitektur, de udviklede skabeloner og skrevne informationsmaterialer afspejler delvist brugsretningen. Den konkrete anvendelsesgrad afsløres ved at se nærmere på diverse brugerstatistikker. Dette kombineret med brugerinterview om brugen giver et mere dækkende billede af brugspotentialer og barrierer. Derudover vil jeg være opmærksom på programmørernes udviklingsplaner igennem projektforslaget.

### **2.3.4 - Deltagerobservation og workshops i it-virksomheden**

It-virksomheden er etableret i 1999 af to yngre mænd med baggrund i undervisningssektoren. De to grundlæggere ejer stadig firmaet og tegner den daglige ledelse. Firmaet er selvfinansierende og forfølger en organisk vækststrategi. I et jævnt tempo har firmaet fået nye kunder og formået at fastholde kunderne med ganske få undtagelser. Dertil kommer også, at firmaet har vundet en række store statslige udbudskonkurrencer i de senere år. Væksten har betydet et godt forretningsmæssigt grundlag for at ansætte flere og udvide til nye forretningsområder. Fra at have været 6 ansatte i perioden 1999-2004 inklusive grundlæggerne, er der 20 fuldtidsansatte i 2008. I de første leveår fokuserede firmaet udelukkende på e-læring indholdsproduktioner, men pga. kundeønsker om bredere dækkende tilbud, er firmaet forsigtigt bevæget sig ind i strategirådgivning og platformudvikling. Til at varetage de tre forretningsområder er organisationen opdelt i to projektgrupper omkring hhv. erhvervskunder og statslige projekter; en udviklergruppe der varetager udvikling og drift af platforme; en HR-konsulent der skal konceptualisere og kommercialisere området; en gruppe af manuskriptforfattere der fungerer som projektledere; to direktører og endelig undertegnede aktionsforsker. Denne organisering

afspejles også i de fysiske lokaler – to projektgrupperum, et rum til direktørerne og sekretæren samt to storrums til de øvrige ansatte.

Virksomheden har stadig en simpel organisationsstruktur, jf. Charles Handys klassifikationsmodel gengivet i Smith & Mounter (2005).<sup>35</sup> Der eksisterer kun et formelt og reelt ledelseslag bestående af ejerne. Et resultat har været, at direktørerne altid har diskuteret sig frem til fælles enighed i strategiske spørgsmål. Der har således hverken været behov for at udvikle et internt arsenal af kommunikative analysemodeller eller bruge ressourcer på at producere udførlige forretningsplaner. Organisationskulturelt kan virksomheden bedst positioneres som en improvisationskultur, men der også karaktertræk, der både minder om en mere klanlignende og hierarkisk kultur (Cameron & Quinn 1999). I de første år arbejdede grundlæggerne i hele produktionskæden og i et vist omfang opfattet som mentorer. Teamwork, konsensus og følsomhed over for kunder var de bærende arbejdsværdier. Kulturen forandres langsomt i retning af mere markeds- og hierarkiorientering. Der er sket en forskydning fra tidligere at have lagt vægt på faglig kreativitet og moderat projektstyring til i dag at anvende veldefinerede ansættelseskontrakter, systematisk projektstyring med avanceret timeregistrering samt genbrug af kildekode og metoder til indholdsmateriale. I den forbindelse ønsker ledelsen også en større resultat- og løsningsorientering blandt sine medarbejdere. Ledelsen og nøglemedarbejdere er heller ikke længere præget af den entreprenørånd og søgen efter legitimitet blandt kunder, der gennemsyrede virksomheden i de første leveår.

Min indsigt i it-leverandørens forestillinger om det offentlige marked og projektstyringspraksis vil blive baseret på daglig tilstedeværelse i organisationen i to år, deltagelse i afdelingsmøder, projektstatusmøder, udviklingsmøder for kredsen af ansatte omkring projektteknologierne. Imidlertid forventer jeg ikke, at alle ansatte får samme berøringsflade med projekterne i løbet af projektperioden, hvilket er angivet i nedenstående skema:

Personer	Formel organisatorisk placering	Formel reference	Hovedaktivitet i firmaet	Berøringsflader med forskningsprojekt
Direktører A + B	Ledelsen (2 personer)	Sig selv som ejere Bestyrelsen	Daglig ledelse Salgsansvar Ejere	Initiativtager og projektejere Administrativ kobling til VTU Erhvervsvejledere Løbende drøftelser af projektresultater Konceptudvikling af delmoduler Kommercialisering af delresultater
Aktionsforsker C	Ingen formel indplacering (1 person)	Ledelsen	Projektleder Konsulent i firmaets strategiorienterede kundeprojekter	Initiativtager og projektleder Administrativ kobling til VTU Deltagelse i udvikling af indtjeningsmodeller, præsentationsmaterialer og konceptudvikling af nye moduler
KM-projektleder D (HR-konsulent)	KM-gruppen med reference til ledelse (1 person)	Ledelsen	Udviklings- og salgsansvarlig for KM	Kommercialisering af delresultater, overtagelse af projektnetværk
KM-programmører E + F	Programmør E  Freelancer F (2 personer)	Ledelsen  Ledelsen, KM-programmør B	Programmering af KM platform  Grundudvikling af KM platform	Programmering af KM moduler (E overtager arbejdet fra G der overtog fra A + B)  Programmering af grundarkitektur, bosiddende i Århus
Grafikere	Fra team 1 + 2 (3 personer)	Ledelsen, projektledere	Grafik på e-læringsproduktioner	Udvikling af forslag til grafik på bruger-grænseflader
It-driftsansvarlig G	It-drift (1 person)	Ledelsen	It-arkitektur og sikkerhed	Drift af tre projektteknologier Initialt samarbejde med freelancer F
Projektledere	Fra team 1 + 2 (3 personer)	Ledelsen	Projektledelse af e-læringsproduktioner	En projektleder underviser i et delprojekt Øvrige projektledere informeres om projekter
Manuskript-forfattere/ konceptudviklere	Fra i team 1 + 2 (4 personer)	Ledelsen, projektledere	Projektdeltagere i e-læringsproduktioner	Marginal berøringsflade Informeres om phd-projekt
Administration	Adm. medarbejder (Ressourcekoordinator) (1 person)	Ledelsen	Løn Support på standardkurser	Marginal berøringsflade (lønadministration) Informeres om phd-projekt
Bestyrelsen	Bestyrelse (3 eksterne medlemmer)	Ejerne, ledelsen	Ledelsessparring	Sparring vedr. KM forretningsplaner og grafisk udtryk

Kilde: Egen tilvirkning. Det skal bemærkes, at skemaet retrospektivt gengiver kredsen af informanter og deres faktiske berøringsflade med udviklingsprojekterne. [KM] er et synonym for navnet på den videndelingsplatform, der udvikles i løbet af projektperioden i virksomheden.

Som det ses af skemaet er forskningsprojektet forankret i ledelsen, men programmører og projektledere involveres på adhoc basis og i stigende omfang i takt med at test-redskaberne konkretiseres og implementeres. Hvad angår datamateriale, så er det primært direktørerne, programmørerne og KM-projektlederen, der er informanter i min dataindsamling.

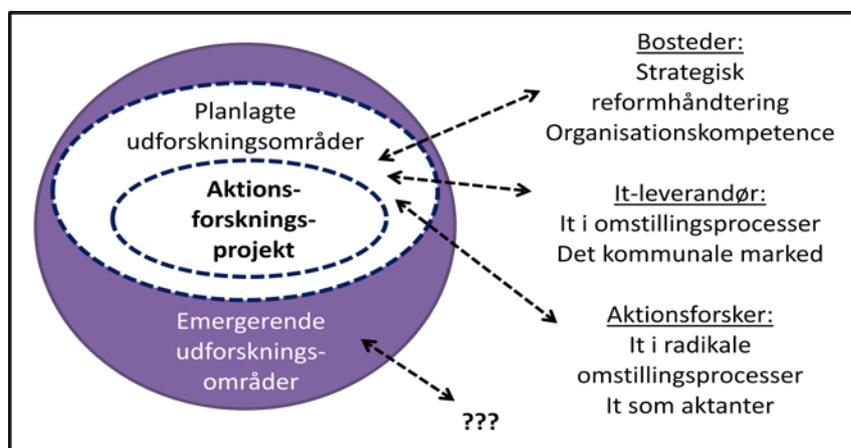
## **2.4 – Sammenfatning om forskningsmetoden**

Formålet med afhandlingen er at studere, hvad der karakteriserer radikale organisatoriske omstillingsprocesser herunder hvilket udbytte der opnås ved at anvende digitale viden- og læringsplatforme som støtteværktøjer i sådanne processer. Fire botilbud Skovkilden, Kløvergården, Sollyst og Blomsterhaven er udpeget til at udvikle og afprøve forskellige it-platforme i perioden 2005-08. Idet intenderet brug af videndelingsteknologi i omstillingsprocesser overordnet set er et relativt teoretisk ubeskrevet blad og ikke specielt udbredt i offentlige forandringsprojekter, er det forskningsmæssigt interessant at afprøve sådanne redskaber gennem et aktionsforskningsprojekt.

Strukturreformen kan betragtes som en væsentlig beslutningsanledning til at ændre praksis på mange organisatoriske niveauer på stort set samme tid. Meget vigtige sammenvævede udviklingsprocesser folder sig således ud over et relativt begrænset antal måneder. Det muliggør iagttagelse af bestemte adfærdsmønstre og handlingsforløb inden for et tidsrum, der harmonerer med et phd-projekts varighed. Tidsperioden taget i betragtning har jeg som aktionsforsker mulighed for at belyse temaet ved hjælp af projektdeltagelse, informanternes førstehåndsindtryk og dugfriske forskningsresultater frem for retrospektive interview og ældre litteratur om omstillingsprocesser. Endvidere står danske sektor- og organisationsforsker over for en unik mulighed for at studere et eller flere sociale felter, der er udsat for massive krav om forandring. Typisk vil der fremtræde særlige sociale processer, som kan være svære at identificere og studere under længerevarende omstillingsforløb.

De fire it-udviklingsprojekter bygger i stort omfang på principper for deltagerfokuseret aktionsforskning. I såvel dansk som international organisations- og teknologiudvikling har aktionsforskning vundet indpas, da stor brugerinddragelse skaber gode forudsætninger for udvikling af meningsfulde løsninger. En af udfordringerne i aktionsforskningsprojektet er at udfolde og balancere forskellige erkendelsesmæssige interesser blandt de tre keredeltagere – bo-steder, it-leverandør og aktionsforsker. It-virksomheden må forventes at være interesseret i udforske sine nye it-redskaber og offentlige markedsplaner i løbet af projektperioden, mens

bostederne vil være optagede af at skabe klarhed om egne kompetencer og reformstrategier. En udfordring vil i den forbindelse være at operere i organisatoriske enheder, hvis omgivelser ændres løbende og varetager andre opmærksomhedskrævende udviklingsprojekter.



Kilde: Egen tilvirkning

Videnproduktionen i aktionsforskningsforløbet er planlagt til at blive deskriptivt orienteret og overvejende baseret på kvalitativt datamateriale. Idet det er målsætningen at designe og afprøve flere it-redskaber i processen, er der også elementer af en mere præskriptivt videnproduktion via teknisk validerende aktionsforskning. Generelt er aktionsforskning kendetegnet ved emergens og eksplorative læreprocesser, hvorfor jeg vil være opmærksom på, at der kan opstå projektførlægninger og supplerende temaer, der bør berøres i projektprocessen og afhandlingen.

Et af mine hovedmål er at beskrive, hvad sker der i konstruktionsprocessen af de fire digitale videnredskaber herunder afklare, om og hvordan it-redskaberne formår at etablere sig som aktanter. I analysen af projektførløbene og projektparternes tolkningsprocesser vil jeg derfor anvende et teoriperspektiv bestående af aktør-netværksteori suppleret med nyere symbolsk interaktionisme. ANT tilbyder et solidt fundament for analyse af de fire teknologiprojektførløb og implementeringsprocesser. Analyse af projektdeltagernes fortolkningsprocesser vedrørende Strukturreformen, it-redskaber og det kommunale marked synes derimod at blive foldet bedre ud gennem nyere symbolsk interaktionisme. Teoretisk er jeg specielt interesseret i at undersøge, hvad der i translationsprocesser skal være til stede for, at it-redskaber subjektiveres til aktanter. Min forforståelse tager udgangspunkt i, at it-redskaberne skal indfri en række teoretiske performativitetsskrav for at kunne blive kategoriseret som aktanter. Opnåelse af obligatorisk passagepunkt, attraktive funktionalitetstilbud, befæstning af netværket, harmoni

med rationaliserede idealer er blot fire centrale faktorer ud af mange. Derudover mener jeg, at det er vigtigt at differentiere mellem aktantfigurer i forbindelse udbytte- og performitetsanalyser. I den forbindelse opererer jeg dels med fire aktantfigurer, dels med tre aktantevner vedrørende videnfacilitering, forløbsstyring og statustransformation. Evnerne fungerer i analyserne som markører for teknologiske aktanters performativitet og aktørnetværkets evne til at udkrystallisere og befæste sine aktanter.

## **Kapitel 3 – De fire aktionsforskningsprojekter hos bostederne**

I dette kapitel analyseres hvilken betydning fire aktionsforskningsprojekter får for de medvirkende sociale botilbud. Først vil jeg empirisk orienteret beskrive projektforsløbene ud fra en forholdsvis fast struktur bestående af:

- aktionsforskningsprojekternes indplacering i bostedernes øvrige omstillingsprojekter
- projektudbyttet fra omstillingsprojekterne
- præsentation af it-redskab i aktionsforskningsprojektet
- væsentlige hændelser i og omkring aktionsforskningsprojektet

I beskrivelsen af væsentlige projekthændelser refereres til overbliksskemaer i bilag 2. Systematikken i skemaerne bygger på projektfasediskussionen i teorikapitlet.

Disse beskrivelser er afsættet til min analyse af it-redskabernes evne til at mediere videnuvikling. Analyserammen bygger på aktør-netværksteori og symbolsk interaktionisme, og med denne optik kan jeg analysere projektudbyttet, aktionsforskningsmetodens og it-redskabernes performativitet. I den forbindelse refereres også til overbliksskemaer i bilag.

### **3.1 - Efteruddannelse i Blomsterhaven**

I slutningen af 2004 vurderer ledelsen i Blomsterhaven, at organisationen vil komme til at stå overfor flere væsentlige omstillingskrav i forbindelse med strukturreformen. Ledelsen forestiller sig, at regionsregi vil betyde et større beboergrundlag, men samtidig et pres på specialisering. Der vil være en sandsynlighed for, at stedet vil afgive sine alment handikappede beboere på mellemlang sigt til de kommunale tilbud, hvorfor en yderligere specialisering og fokus på handikappede med dobbeltdiagnoser vil være resultatet. I et sådant scenario vil der ifølge ledelsen kun være plads til 'stærke' medarbejdere med kvalifikationer i orden. Såfremt fremtiden bliver kommunal frygter ledelsen, at Blomsterhaven i sin nuværende form i værste fald afvikles, da boligmassen ikke modsvarer Socialministeriets og KL's politikker om tidsvarende boliger. Dertil kommer, at området er attraktivt som et egentligt boligområde. I bedste fald kan stedet fortsætte med en blandet beboerprofil, specialisere sin faglighed yderligere eller fusionere med udvalgte kommunale tilbud mhp. at opnå stordriftsfordele på administrations- og ledelsessiden. I slutningen 2004 formulerer ledelsen således en handlingsplan, der sigter mod at forberede organisationen til en regional fremtid, da det virker mest sandsynligt,

at kommunen ikke magter opgaven. (Senere i 2005 bliver det dog meldt ud, at kommunen ønsker at overtage dette og de øvrige amtslige botilbud, hvorfor planen rettes til.)

Ledelsen ser en fordel i at ændre sin nuværende beboergruppe i retning af en yngre og mere mobil gruppe uanset det politiske udfald. Dels har bostedet allerede oparbejdet kompetence og tilbud til denne gruppe, dels tilgodeser den nuværende boligmasse ikke alle nuværende beboere. Ledelsen forudser også, at bostedet bør effektivisere sin interne organisering fra husbaserede afdelinger til to tværgående storteams. Argumentet er, at såvel region som kommuner fremover vil skære i normeringstaksterne, hvorfor ressourcer til fx nye udviklingsprojekter skal hentes i et skrumpende driftsbudget. Teamstrukturen vil dels skabe bedre udnyttelse af og større fleksibilitet i personaleressourcerne, dels vil strukturen styrke fagligheden gennem bredere samarbejde på tværs af huse og beboerprofiler.

Ledelsen mener, at en del af kompetenceudviklingen kan organiseres i et efteruddannelsesforløb for alle ansatte, der delfinansieres gennem en arbejdsmarkedsordning. Ved at oprette et opkvalificeringsprojekt bestående af en kursusuge, et praktikophold, job med løntilskud og herefter ordinær ansættelse for arbejdsledige kan kursusøkonomien hænge sammen. I samarbejde med seminariet, amtet, kommunen og de lokale arbejdsløsheds-kasser designes der derfor et forslag til efteruddannelsen og rotationsordningen.

Efteruddannelsesdelen har til formål at opdatere de ansatte i viden om pædagogik, nye brugerprofiler og det nye forvaltningslandskab. Fagligt tager forløbet udgangspunkt i tre tematikker, nemlig teamsamarbejde, kulturel rummelighed og konflikthåndtering i relation til beboere. Efteruddannelsesforløbet er tilrettelagt således, at alle ansatte skal på kurset i hold af cirka 15 deltagere. Der er fem ugers koncentreret undervisning på det nærmeste socialpædagogiske seminarium og fem uger til fordybelse og udarbejdelse af en skriftlig opgave i grupper. Deltagerne kan efter eget valg fordybe sig i et godkendt emne i opgaveperioden. Der lægges op til, at opgaven omhandler en problemstilling i organisationen, men empirien skal helst hentes fra lignende sociale institutioner for at perspektivere problematikken yderligere. Ved afslutningen af forløbet afholdes en mundtlig formidlingsdel, hvor deltagerne fremlægger projektet over for vejleder, censor og inviterede ledere fra Blomsterhaven.

I tilknytning til efteruddannelsen er der nedsat en faglig følgegruppe på otte personer. Gruppen fungerer som en slags bindeled mellem uddannelsesstedet og botilbuddet hvad angår kur-

susstatus og -forbedringsforslag. I gruppen deltager afdelingsledere, medarbejdere, programansvarlig og undertegnede.

### **3.1.1 - Udbytte af efteruddannelsesprogrammet**

Den initiale forestilling i 2005 er, at efteruddannelsesprogrammet kan støtte organisationen i relation til de to forventede omstillingskrav på en omkostningseffektiv måde. Ved at indarbejde arbejdsprøvning af arbejdsledige som en del af programmet skabes et rimeligt finansieringsgrundlag. På basis af min deltagelse i den faglige følgegruppe, slutinterview i 2007 og de løbende spørgeskemabesvarelser vil jeg konkludere, at med efteruddannelsesprogrammet skabes der et stort organisatorisk udbytte. Ledere og medarbejdere mener samstemmende, at efteruddannelsesprogrammet har bidraget til en generel opkvalificering af teoretisk og metodisk viden blandt medarbejderne, hvoraf en stor del af den erhvervede teoretiske viden kan anvendes i egen praksis.

Der er dog stadig flere organisatoriske faktorer, der hæmmer personalets muligheder for at omsætte den nye viden i egen praksis. Især oplever deltagerne fra de første hold, at indkøringen af rotationsmedarbejderne og medarbejder- og mellemlidergruppens åbenlyse skepsis til team-strukturforslaget stjæler al opmærksomhed. Således afsætter afdelingslederne ikke den fornødne tid af til at drøfte tilføjelser eller ændringer af konkrete arbejdsmetoder på fx afdelingsmøderne. Heller ikke organisationens stående projektudvalg bruger tid på andre områder end teamorganiseringen. Dertil kommer, at mange kolleger stadig ikke har været på kurset, hvorfor de ikke har samme begejstring og vidensgrundlag at diskutere ny praksis på basis af. Efter endt kursusforløb præsenterer 5-ugers projektgrupperne deres projektkonklusioner og udviklingsforslag i ledergruppen. Forslagene bliver taget til efterretning af ledelsen og herefter parkeret ind til efteruddannelsesprogrammet formelt afsluttes. Her vil ledelsen invitere alle til en konference, hvor projektforslagene skal bearbejdes og prioriteres i fællesskab. De første kursister oplever således et tidsmæssigt vakuum mellem projektforslag og –bearbejdning.

Deltagerne fra de senere hold oplever anderledes problemstillinger vedrørende videnoverførsel i takt med at teamdannelsesprocessen går ind i en mere eksperimentel fase og håndteringen af rotationsmedarbejderne bliver rutine. Deltagerne oplever ved hjemkomsten, at såvel ledelsen som personalegruppen stadig må bruge de fleste udviklingsressourcer på at få team-

modellen til at fungere i praksis. Den oprindelige model synes at være behæftet med mange styringsmæssige problemer, hvorfor der stadig arbejdes intensivt på at finde en bedre løsning.

Endvidere lykkedes det at indarbejde rotationsmedarbejderne i de daglige rutiner, hvoraf flere er fortsat med at arbejde på bostedet efter endt arbejdsprøvning. Medarbejderne mener i den forbindelse, at det har tæret på mange medarbejdere både at skulle optræne nyt personale, have kolleger på uddannelse på skift og foretage en reorganisering på samme tid. Idet holdene blev bredt sammensat og 5-ugers projekterne forudsatte gruppearbejde skabte forløbet også et større personkendskab på tværs af de tidligere afdelinger. Flere respondenter mener, at det har betydet en større gensidig forståelse for arbejdsopgaver og –pres og deraf følgende færre konflikter, når de daglige opgaver skal fordeles.

### **3.1.2 - LMS - Learning management systemet**

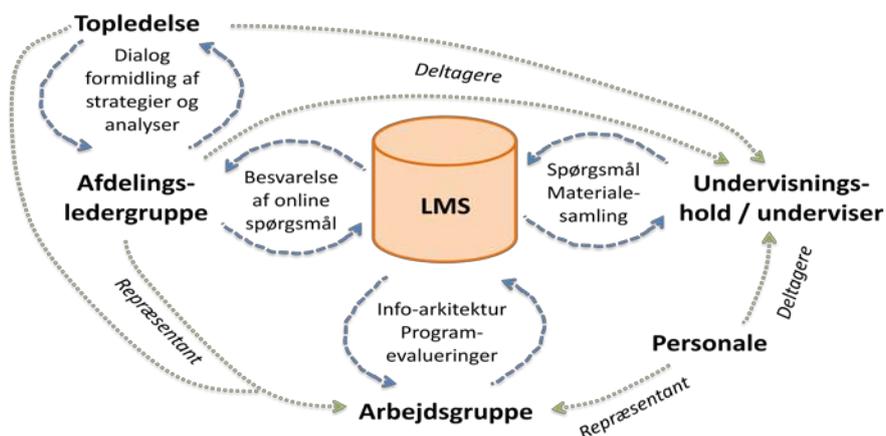
Aktionsforskningsprojektet strækker sig over en tidsperiode fra efterår 2005 - vinter 2007, se bilag 1.3 for en nærmere kronologisk gennemgang af projektforløbet. I perioden fra 3. kvartal 2005 til 3. kvartal 2006 bruges på at etablere en arbejdsgruppe, gennemføre dialoger med arbejdsmarkedsparter og konceptualisere efteruddannelsesprogrammet med det indlejrede aktionsforskningsprojekt. Etableringsfasen synes lang, og projektaktiviteten er spredt jævnt ud over perioden.

Efter den eksterne finansiering af efteruddannelsen falder på plads, øges aktiviteten betragteligt. I arbejdsgruppen afstemmes det endelige uddannelsesprogram med ledelsen og samarbejdsudvalget. Der nedsættes endvidere en følgegruppe, der skal deltage i udformningen af det endelige uddannelsesindhold og informationsarkitekturen i learning management systemet. Senere i forløbet står gruppen for at evaluere forløbene bl.a. via besvarelserne fra tre forskellige elektroniske spørgeskemaer, som alle kursusedtager modtager. Op til kursusstart afdækkes deltagernes uddannelsesmæssige og teoretiske kendskabsniveau. Efter afsluttet forløb modtager deltageren et kursusevalueringsskema og 2 mdr. efter endt forløb sendes et skema vedrørende udnyttelse af ny viden. Resultaterne drøftes i følgegruppen mhp. eventuelle kursusjusteringer og gøres tilgængeligt for alle i LMS'en.<sup>36</sup>

I sensommeren 2006 kan der tales om et egentligt synligt output i form af et nærmere beskrevet koncept for et efteruddannelsesprogram, som forsøger at tage højde for flere videntransferproblematikker. Konceptet kombinerer tilstedeværelsesundervisning og virtuel dialog mel-

lem holddeltagere og hjemorganisationen, således at videnudvikling på uddannelsesstedet bliver løbende drøftet med den daglige ledelse. Begge parter kan herved tage bestik af dialogen og agere på dette grundlag frem for at skulle vente på, at deltagerne vender hjem fra kurset med ideer og spørgsmål i bagagen.

Idet it-leverandøren har gode erfaringer med et specifikt LMS, vælger arbejdsgruppen denne platform uden en analyse af alternative platforme. Som andre LMS'ere tilbyder denne platform muligheder for at opbygge virtuelle mapper til undervisningsmaterialerne, paneldiskussioner, e-mail system og projektgrupperum. Den faktiske aktivitet i og omkring platformen fordeler sig i tre områder: materialedistribution, paneldiskussion og projektarbejde.



I platformen opereres med følgende brugerroller med stødt stigende rettigheder: Deltager, underviser, programansvarlig, it-underviser/administrativ og driftsansvarlig. Rollerne kan defineres dynamisk vha. et afkrydsningsskema i systemet, som administratorer har adgang til. Underviserne lægger al undervisningsmateriale op i systemet, som deltagerne herefter kan hente i løbet af forløbet. Det er et ufravigeligt krav fra bostedsledelsen, at alt materiale gøres tilgængeligt elektronisk. Materialer, der ikke forefindes i digital form, vil blive scannet ind af souschefen. Argumentet er, at det får underviserne og holdene til at anvende en fælles digital platform, så materialer kan lagres og deles på tværs af holdene. Endvidere øges besøgsfrekvensen, hvilket giver anledning til også at orientere sig i paneldiskussionerne. I perioden med gruppeprojektet tilbydes deltagerne et virtuelt grupperum, hvor de kan lagre og diskutere deres projekt med vejlederen. Faciliteten gøres ikke obligatorisk og anvendes derfor i forskelligt omfang på holdene. Idet grupperne mødes dagligt på uddannelsesstedet, får det geografiske argument for at bruge faciliteten ikke i udpræget grad fodfæste blandt deltagerne. Brugen

synes helt at afhænge af den enkelte gruppers holdninger til digital dialog og platformens funktionalitet.

Efteruddannelsesforløbet igangsættes i efteråret 2006 sideløbende med at organisationen begynder at konkretisere og implementere en stor-team-struktur. Igangsættelsen betyder, at aktionsprojektet bevæger sig ind i en ny fase. På basis af en workshop i arbejdsgruppen fastlægges en foreløbig informationsarkitektur, som endeligt lægges fast efter første undervisningsdag i systemet på hold 1. Såvel gruppen af undervisere og deltagerne på holdet kommer med kosmetiske forbedringsforslag, som effektueres med det samme i løbet af undervisningssessionen. Enkelte undervisere er mindre begejstret for at skulle anvende systemet, da de mener, at it-anvendelse som regel fjerner fokus fra dialogen. Da lagring af al dokumentation er gjort obligatorisk og deltagerne er vant til at dele materialer elektronisk fra egne socialfaglige systemer, lykkes det ikke underviserne at mobilisere hinanden eller deltagerne til en alternativ materialedistributionspraksis. Under denne fase bliver projektets udbytte af mere synlig karakter. Dele af uddannelsesprocesserne digitaliseres og der arbejdes i hht. aftalte arbejdsgange hvad angår lagring af materialer og elektronisk dialog mellem hold og ledergruppe. Deltagerne har været med til at tilpasse arbejdsgangene, hvorfor der ikke spores den store modstand imod at bruge systemets kernefunktionaliteter.

I hjemorganisationen bruger ledere og medarbejdere mange ressourcer på at få stor-team-strukturen og rotationsordningen til at fungere. At blive sendt på kurset opfattes af mange som et kærkomment break. Generelt er der en del utilfredshed og usikkerhed omkring teammodellen i personale- og mellemlidergruppen, hvilket præger debatterne på især de første tre kursus-hold. Samme optagethed præger den ugentlige elektroniske dialog med ledelsen.

I følgegruppen afholdes der statusmøder med jævne mellemrum. På møderne drøftes periodens websurvey resultater og faglige tilbagemeldinger fra kursusdeltagerne via programlederen. Dertil diskuteres effekterne af udviklingsprojekterne i hjemorganisationen via leder- og medarbejderrepræsentanterne. Dels synes projekterne at påvirke de kommende deltagers optagethed i temaer såsom organisatorisk forandring, dels påvirker projekterne deltagernes muligheder for at aktivere ny viden i egen praksis. I løbet af møderækken er der enighed i følgegruppen om, at de første hold er meget kritiske overfor teamorganiseringen, hvorfor flere af fagmodulerne bruger teamorganisering som gennemgående case. Tilbagemeldingerne fra de hjemvendte deltagere er, at det er svært at omsætte ny viden. Teamorganiseringen herunder

bemandingsplanlægningen tager megen fokus, ligesom kollegerne ikke har samme vidensgrundlag endnu for at drøfte specifikke ændringsforslag. På de senere hold forskydes fokus. Her drøftes i højere grad konkret oplevede styrker og svagheder ved teamorganiseringen og hvilken pædagogisk praksis der er hensigtsmæssig i relation til nye brugergrupper.

I henhold til de faglige temaer, der diskuteres i undervisningen, tvinges holdet hver uge til at formulere et spørgsmål til ledelsen. Spørgsmålet kan omhandle fx bostedets strategiimplementering, teamorganisering, organisationskultur, osv. Ledelsen drøfter herefter spørgsmålet på det ugentlige ledermøde og besvarer spørgsmålet skriftligt dagen efter, som holdet så drøfter. I enkelte tilfælde beder holdet om uddybende svar eller formulerer nye spørgsmål i relation til foregående svar. Det viser sig, at afdelingslederne som regel ikke har rede svar på hånden og må afstemme synspunkter med forstanderen og souschefen. Det leder i flere tilfælde til afklarende drøftelser af temaer, som topledelsen har troet, at der har været enighed og klarhed om i leder- og personalegruppen.

I de første uger synes den elektroniske dialog mellem ledelse og holddeltagere at være præget af mistillid og forsvarsadfærd. Efter kommunikationsteoretiske drøftelse af dialogformer på holdet og gensidige tilnærmelser i spørgsmål-svar, inviterer især holdet til en anderledes kommunikationsform. Relativt hurtigt etableres der en kommunikationskultur båret af gensidig anerkendelse og åbenhed, således at begge parter kan spørge og få svar på faglige emner, som enten ikke tidligere er blevet italesat eller debatteret i en bredere deltagerkreds.

Dialogen bliver med tiden betragtet som et stort undervisningsmæssigt aktiv af både programlederen og bostedsledelsen. Udformning af spørgsmål og bearbejdning af svar bliver en fast bestanddel af undervisningen. Deltagerne på de nye hold løbende kan holde sig orienteret i debatten før kursusstart. Når de selv påbegynder kurset, kan underviseren og holdet tage udgangspunkt i tidligere stillede spørgsmål og på det vidensgrundlag formulere nye spørgsmål. Hertil skal nævnes, at afdelingslederne efter tur selv deltager på kurser, hvilket bidrager til flere vinkler i drøftelserne af spørgsmål og svar. Bostedsledelsen bruger den ugentlige opgave som en god anledning til at få drøftet 'blinde pletter' og justere i sine strategiplaner. Flere medarbejdere deriblandt tillidsmandsrepræsentanten henvender sig til følgegruppen for at kunne følge med i dialogen, til trods for at de endnu ikke selv skal deltage på kurset. Alle ansatte får derfor tildelt et brugernavn og password, så de kan følge med i debatten og på den måde føle sig inkluderet i processen.

Aktionsforskningsprojektet og den aktive anvendelse af it-plattformen afsluttes formelt december 2007 sammen med efteruddannelsesprogrammet. Der er en udbredt tilfredshed med it-understøttelsen, ikke mindst det ensartede undervisningsmateriale og den elektroniske dialog. Det drøftes på et møde mellem programlederen, souschefen for bostedet og aktionsforskeren, hvorvidt it-systemet bør videreføres i seminarie- eller bostedsregi. Bostedet har allerede et velfungerende socialfagligt it-system, der bruges som intranet. Seminariet har også et intranet og på flere uddannelser anvendes et tilsvarende learning management system. Der ytres således ikke interesse i at forsøge at videreføre systemet med dets indhold til andet end forskningsmæssige formål. Deltagerne agter dog hver især at udnytte projekterfaringen i fremtidige efteruddannelsesprocesser.

Projekt	Initiale forestillinger om projektudbytte	Observeret udbytte i projektføreløbene					
		Projekt-defineringsfasen	Designfase	Testfase	Driftsfase (I) (Testredskab)	Driftsfase (II) (Permanent redskab)	
LMS	Output	Sammenhæng i forløb og dialog mellem uddannelsespartnerne	Sammenhæng mellem planlagte uddannelsesprocesser Digitalisering som modsvarer organisations it-modenhed Videntransferstruktur	Digitalisering af uddannelsesproces LMS-arkitektur Arbejdsgange	Justering af arbejds-gange og arkitektur Ensartede fagmaterialer	Organisatorisk dialog mellem holdene og ledelse om OU, strategi, kultur, mm. Tidsbesparelser vedr. formidling af fagmaterialer	Ideer og erfaringer tages med til andre efteruddannelsesforløb og opfølgende udviklingsprojekter
	Deltagere	Arbejdsgruppe	Arbejdsgruppe	Arbejdsgruppe / Følgegruppe	Hold 1 (test) Følgegruppe	Alle ansatte Følgegruppe	Programansvarlige og it-leverandør

### 3.2. - Kompetenceafklaring på Kløvergården

I efteråret 2005 står det nogenlunde klart for ledelsen, at bostedet vil blive overført til Solvang kommune per 1. januar 2007, men at afdelingen i Sønder Strandby skal overdrages til en nyfusioneret sydfynsk kommune. Kløvergården iværksætter derfor et større kompetenceafklaringsprojekt, der vil involvere alle ansatte. Formålet er tosidet. For det første ønsker ledelsen at sætte en udvikling i gang mht. et internt fælles sprog om, hvad kompetence kan være og hvilke styrker afdelingerne besidder. Et sådant sprog kan danne grundlag for et bredere metodesamarbejde mellem afdelingslederne og pædagogerne. For det andet forudser ledelsen en forøget kommunal konkurrence om beboere og udviklingsprojekter, hvorfor dokumenteret kompetence kan indgå i markedsføringen af bostedet over for nye grupper af sagsbehandlere, beboere og pårørende.

På et stort anlagt personaleseminar med alle ansatte i slutningen af 2005 bliver afklaringsprojektet skudt i gang. Seminaret bliver ledet af en ekstern foredragsholder, der dels gennemgår et teoretisk bud på en kompetencetaxonomi, dels sætter deltagerne i gang med at generere bud på afdelingsspecifikke kompetencer. Materialet samles op og overleveres til nedsatte afdelingsudvalg, der herfra driver lokale afklaringsprocesser. Endvidere nedsættes en arbejdsgruppe med deltagere fra alle afdelinger, der skal opsamle og videreformidle erfaringer fra de lokale processer.

Afdelingerne løser opgaven forskelligt pga. metodefrihed og manglende deadline for arbejdets afslutning. Dertil kommer, at to af afdelingslederne, heraf den ene også souschef, forlader bostedet til fordel for to nyopslåede lederstillinger i kommunen. Det bremser arbejdet i de berørte afdelinger i en kort periode. En afdelingsleder opnår gode resultater med at facilitere sit afdelingsforløb, hvorfor afdelingslederen bliver facilitator af workshops i flere af afdelingerne, ikke mindst støtter han op om de to nye afdelingsledere. I slutningen af 2006 er afdelingerne færdige med at beskrive de væsentligste kompetencer, og en ekstern kommunikationsmedarbejder tilknyttes projektet mhp. at sammenfatte arbejdet i en eksternt rettet brochure om bostedets kompetencer.

### **3.2.1 - Udbyttet af kompetenceafklaringsprojektet**

Det synlige udbytte af det stort anlagte kompetenceafklaringsprojekt er en enkelt brochure om bostedets afdelinger og spidskompetencer. Lederne mener selv, at brochuren til sidst når et fornuftigt kvalitetsniveau, til trods for at leverancerne fra den eksterne kommunikationskonsulent er utilfredsstillende og to ledere derfor må efterbearbejde tekstmaterialet i samarbejde med konsulenten. Udarbejdelsen af brochuren bidrager til dannelse af en forholdsvis ensartet tolkning af organisationskompetencer i ledergruppen. Senere bidrager denne viden til ledelsens skriftlige beskrivelse af bostedets ydelser i den obligatoriske Tilbudsportalen.dk og ansøgningen om at blive leverandør af rådgivningsydelser til andre bosteder gennem den nationale viden- og specialrådgivningsorganisation VISO.

På ledelsesniveauet udtrykkes tilfredshed om, at det er lykkedes for ledergruppen at gennemføre det forholdsvis omfattende projekt i fællesskab parallelt med de daglige ledelsesopgaver og topledelsens reformrelaterede aktiviteter i amts- og kommuneregion. Projektet bliver især

oplevet som et fast holdepunkt for strategiske kompetencedrøftelser i en ledergruppe, der er under forandring pga. eksterne mødeaktiviteter om reformen, nye afdelingsledere og afgang af en afdeling til nabokommunen. For de nye afdelingsledere har det været en god anledning til at erhverve viden om afdelingerne og afprøve forskellige facilitatoroller i forbindelse med egne møderækker.

Bostedet er fortroligt med længerevarende udviklingsprojekter, hvilket kan spores tilbage til stedets etablering. Den første forstander er meget entreprenant og søsætter mange udviklingsaktiviteter. Denne indstilling er sidenhen videreført af den nuværende forstander, der bl.a. gennemfører et lignende afklaringsprojekt for 6 år siden. Det forløb munder ud i en offentlig publikation om stedets pædagogiske metoder. Det, at ledelsen og medarbejderne ytrer en positiv indstilling i 2005 for de nye projekt, giver topledelsen et praj om, at den innovative arbejdsindstilling stadig er fremherskende i afdelingerne. Ledelsen forestiller sig, at flertallet gerne vil deltage i eksperimenterende udviklingsprocesser, så længe det organiseres på en forsvarlig måde – specielt målt i tid, bred repræsentation og vikardækning. I løbet af perioden afsættes der således relativt mange ressourcer af til udvalgsarbejde og afdelingsspecifikke møderækker.

I afdelingerne udtrykkes overordnet tilfredshed med den inkluderende proces, specielt muligheden for involvering og fordybelse i egen praksis. Kompetence opfattes som et centralt anliggende for alle, men det drøftes ikke systematisk gennem de beboerrelaterede fagsystemer eller for den sags skyld på afdelingsmøder og daglige 'overlap'. Den overfladiske bearbejdning af kompetencer på medarbejderkonferencen bliver nemlig hurtigt afløst af dybdegående drøftelser i afdelingsregi. Temaet tvinger personalet og afdelingslederne – heraf flere nye ansigter – til sammen at gennemgå afdelingens pædagogiske metoder og daglige arbejdsprocesser i detaljen for at kunne identificere stedets praksisrelaterede kompetencer. At få tid til at gå i dybden med, hvad socialpædagogik og afdelingens styrker er i en ellers travl arbejdsdag, skaber gejst blandt medarbejderne. Blandt de yngre pædagoger fortælles det, at de oplever et forløb, hvor der har været mulighed for at formulere egne udsagn om kompetence og høre de ældre kollegers udlægnings. De ældre oplever forløbet som en tidslomme – omend præget af dagligdags forstyrrelser - med mulighed for at udfordre andres og samstemme egne vurderinger af afdelingens nuværende og ønskværdige pædagogiske metoder.

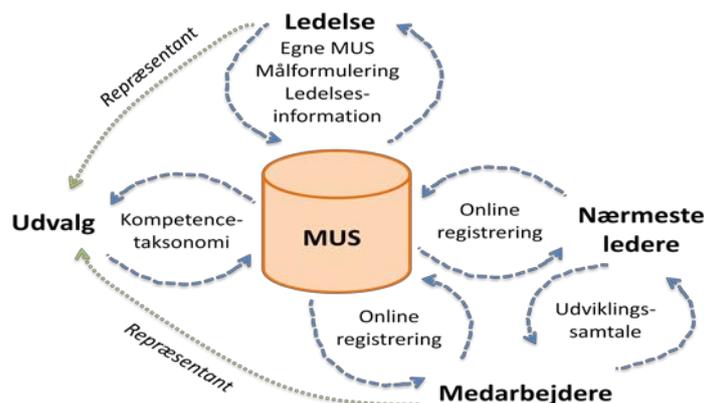
Flere udtrykker dog overraskelse over, at arbejdet med arbejdsgangsbeskrivelserne er så ressourcekrævende, og det tager noget af gejsten fra nogle af deltagere hen imod slutningen af processen. Endvidere synes menings- og erfaringsudvekslingerne at foregå på afdelingsniveau og væsentligste konklusioner opsamles i arbejdsudvalget og ledergruppen. Etablering af et kompetencekendskab på tværs af afdelingerne blandt pædagogerne realiseres ikke via projektet.

### **3.2.2 - MUS - Medarbejderudviklingssamtaleværktøjet**

Foruden målet om at udarbejde eksternt rettet informationsmateriale ser ledelsen fordele i at implementere et it-redskab, hvormed organisationen kan indsamle og distribuere information om dens kompetencer. Dette bliver grundlaget i et aktionsforskningsprojekt, der strækker sig over en tidsperiode fra efterår 2005 - vinter 2007 (se bilag 1.4 for en nærmere kronologisk gennemgang af projektførelsen). Perioden fra 3. kvartal 2005 til 2. kvartal 2006 bruges på at konceptualisere projektet og forankre det i leder- og personalegruppen. Efter personalekonferencen drøftes i arbejdsgruppen to ideer om hhv. et elektronisk spørgeskemaredskab og et kompetenceafklaringsredskab, der kan bruges som et parallelt redskab til de igangsatte afdelingsforløb. It-leverandøren får til opgave at undersøge markedet for sådanne redskaber og præsentere analysen for arbejdsgruppen. Samtidig nedsættes et lille underudvalg, der skal udvælge det konkrete it-redskab og føre dialogen med underleverandøren.

Markedet for it-redskabsleverandører domineres af godt og vel 15 teknologileverandører – fem toneangivende stand-alone leverandører og ti leverandører af omfattende personalesystemer. Systemerne kan grundlæggende det samme – at distribuere og lagre MUS-dokumentation – men enkelte af dem udmærker sig ved at have en gennemtænkt og brugervenlig forløbsstyring. Efter en redskabsanalyse og dialoger med flere af de danske og nordiske leverandører af redskaber peger it-leverandøren og aktionsforskeren på et MUS-redskab fra et mindre dansk it-firma. Redskabet udmærker sig ved at være meget brugervenligt. Det opererer med arbejdsgange, hvor udviklingssamtaler kalenderstyres og brugerne guides pædagogisk igennem delprocesserne. Endvidere tilbyder systemet som noget nyt en efterfølgerplan for medarbejdere over 55 år, hvilket forventes at blive et fremtidigt krav i kommunale sammenhænge. Firmaet har dertil tidligere stillet løsninger gratis til rådighed for forskningsprojekter, da det ønsker at udbygge sit akademiske netværk og kunne anvende sådanne projekter som kundereferencer.

Det internetbaserede redskab opererer med to synlige brugerroller medarbejder og nærmeste leder. Derudover findes der et sæt systemadministrative opgaver og roller, som i dette tilfælde varetages af it-underleverandøren. Opgaverne vedrører den tekniske implementering af stamdata, stillingskategorierne mv. Før redskabet kan bruges, skal der opstilles stillingskategorier, en kompetencetaksonomi med tilhørende spørgsmålsbatteri. Personalestamdata skal fremskaffes med opdateret e-mail adresse og stillingskategori. Endvidere skal topledelsen og afdelingslederne formulere tekststykker om organisations- og afdelingsmål og hvordan disse afspejles i de kompetencerelaterede spørgsmål. Disse indgår som introducerende tekst i redskabet. Dermed kan systemet lanceres for lederne, der nu skal planlægge tidspunkter for egne personalesamtaler. Derpå beder redskabet lederen om at sætte kompetenceniveauet for den stillingskategori, som medarbejderen bestrider og herefter medarbejdernes faktiske kompetenceniveau. Når dette er gjort, sendes automatisk en elektronisk advisering til medarbejderen om, at denne skal vurdere sit eget niveau ud fra samme spørgsmål i systemet. Efter dette arbejde, gøres besvarelsenerne tilgængelig for begge parter, og det er dette materiale med mere, der tages udgangspunkt i den fysiske samtale. Efter samtalen indtaster medarbejderen de fælles fastlagte niveauer og indgåede udviklingsaftaler i systemet. Når lederen har godkendt indtastningen i systemet, gemmes det i personlige mapper samt præsenteres for parterne i fbm starten af næste års MUS.



Valget af netop denne leverandør vil betyde, at arbejdsgruppen må træffe et vigtigt valg. For det første skifter udvalgets rolle fra i begyndelsen at opsamle viden fra afklaringsprocesserne til i højere grad at designe en konkret kompetencetaksonomi for bostedet, som MUS-redskabet skal bruge for at kunne fungere. Senere i forløbet mødes arbejdsgruppen for at drøfte erfaringer fra den første brugerprøvnings samt aftale tidsplaner for implementeringen af systemet.

Kompetenceafklaringen vil med redskabet kunne medieres digitalt, men det vil kræve, at organisationen binder kompetenceafklaringen sammen med den eksisterende MUS-ordning og accepterer systemets relativt 'lukkede' informationsarkitektur. Alternativt skal afklaringen enten gennemføres mere manuelt via eksempelvis afdelingsworkshops eller der skal findes ny underleverandør, hvilket vil forsinke forløbet. MUS er et velkendt redskab i organisationen og gennemføres uden større problemer. I de senere år har samarbejdsudvalget foretaget små tilpasninger i de papirbaserede samtalskemaer for at motivere klimarelaterede spørgsmål, men ellers forekommer materialerne og processen forholdsvis traditionel. Flere yngre medarbejdere finder, at der ikke er tilstrækkelig ledelsesmæssigt fokus at få gennemført samtalerne, et par afdelingsledere forklarer det med, at det kan være svært at få gennemført samtalerne med op til 40 ansatte, når ledelsen samtidig skal håndtere akutte problemstillinger i relation til kommunalreformen. Så et redskab, der kan styrke tids- og procesplanlægning, hilses velkomment.

For det tredje opererer redskabet dels med relativt målrettede kompetencevurderingsskemaer frem for åbne samtalskemaer, dels med kompetenceniveauangivelser i form af en 1-5 Lickert-skala og lagkage-diagrammer. Begge elementer er nyt for bostedet, hvilket leder til flere diskussioner i arbejdsgruppen om, hvorvidt redskabet kan opgøre socialpædagogisk kompetence på den funktionelle måde, som redskabet foreslår. I arbejdsgruppen er der især blandt socialpædagerne en skepsis, hvorvidt it-redskaber kan styre en samtaleproces hensigtsmæssigt og om den mekaniske opgørelsesmetode er fornuftig. Flertallet af deltagerne mener dog, at en afprøvning ikke kan volde stor skade på det fornuftige samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, og det forudses, at redskabet nok kan forbedre den nuværende samtalepraksis, der er karakteriseret ved ikke at stille skarpt på specifikke udviklingspunkter. Derfor bliver redskabsforslaget godkendt i arbejdsgruppen.

Leder- og arbejdsgruppen accepterer i samråd med samarbejdsudvalget, at MUS gøres til indgang for afklaringen, hvorefter der indgås aftale en mundtlig aftale mellem parterne. Over sommeren 2006 introduceres den udpegede it-systemunderleverandør i arbejdsgrupperne. Leverandøren præsenterer sit system og sine faste arbejdsplaner og skabeloner for den videre tekniske implementering af brugere og tekstpassager. Arbejdsgruppen sættes til at udarbejde et kompetencekatalog, mens ledergruppen skal producere tekst om stedets udviklingsstrategi for de kommende år. En afdeling udpeges til at afprøve systemet. Det foregår ved at de trænes

i anvendelsen og herefter gennemfører sine årlige MUS i hht. systemets angivne forløb. På basis af disse samtaler evalueres testen i samarbejde med aktionsforskeren og arbejdsgruppen.

Afprøvningen viser sig at blive en succes. Afdelingslederne og medarbejderne anses for at repræsentere en gennemsnitlig it-modenhed samt både et kritisk og konstruktivt perspektiv på it og ledelsesinformation. Brugere oplever, at systemet skaber mulighed for at nuancere og fokusere udviklingssamtalen på de områder, hvor der er initiale forskelle i niveauangivelserne. Samtidig sikrer systemet, at der udarbejdes systematisk opfølgingsmateriale til senere brug. De mest systemkritiske socialpædagoger mener, at sådanne samtaleforløb grundlæggende set disciplinerer medarbejderne til at acceptere organisationens udviklingsønsker og at der aldrig vil kunne skabes et magtfrit rum for dialog. Imidlertid synes dette digitalt medierede rum ikke er mere begrænsende end andre samtaleformer, når det kommer til medarbejderens mulighed for at føre en reflektiv samtale om personlig kompetenceudvikling. I leder- og arbejdsgruppen drøftes disse erfaringer, og det besluttes i ledelsen at implementere systemet i resten af organisationen i løbet af 2007.

Fra midten af 2007 implementeres systemet i alle afdelinger i takt med at de bliver klar. Tilbage meldingen fra afdelingslederne er, at systemet ikke volder tekniske eller processuelle problemer, så længe samtalepartnerne lokalt tager forbehold for den indbyggede måde at niveauangive kompetence på. Parallelt med implementeringen igangsætter it-leverandøren et eget MUS-udviklingsprojekt i samarbejde med dette bosteds forvaltning samt et af de andre bosteder fra forskningsprojektet. Udmeldingen om, at forvaltningen med stor sandsynlighed vil lancere et system i kommunen inden for en overskuelig fremtid, tager forstanderen til efterretning. Forstanderen tilbyder, at bostedet gerne vil deltage aktivt af udviklingsprocessen, hvis den nye projektgruppe ønsker assistancen. Endvidere beslutter lederen sig for at forberede en udfasning af det testede MUS-system efter endt forskningsperiode, når it-underleverandøren forventes at kræve et årligt driftshonorar og kommunens projekt begynder at tage form. (Se mere herom i kapitel 4.3.1.) Afdelingslederen fra den afdeling, der overgår til en anden kommune og som derved får egen bostedsstatus, ønsker også at trække sig ud af et videre samarbejde, efter afdelingslederen hører aktionsforskerens vurdering af prisniveauet på en årlig licens. Det viser sig, at den centrale HR-afdeling i kommunen ikke er interesseret i, at botilbuddet deltager i projektgruppen. Projektlederens argument er, at arbejdsgruppen vil

blive for stor og skabe en ubalance hvad angår et socialforvaltningsfokus. Projektlederen mener i øvrigt, at gruppen er i besiddelse af den fornødne viden om sådanne HR-systemer.

Projekt	Initiale forestillinger om projektudbytte	Observeret udbytte i projektforsløbene					
		Projekt-defineringsfasen	Designfase	Testfase	Driftsfase (I) (Testredskab)	Driftsfase (II) (Permanent redskab)	
MUS	Output	Dokumentering af kompetencer Afdække kompetencegab mm.	Afgrænsning af projektformål og teknologiform Kobling til igangsat kompetenceafklaring	Kompetencekatalog Teknologivalg	Input til tekstindhold og organisatorisk implementering	Erfaring med at gennemføre it-understøttet MUS i hele organisationen	Ideer og erfaringer overført til andet it-system
	Delta-gere	Ledelsen + forsker	Projektudvalg	Storgruppe og teknologisk undergruppe	Udvalgt afdelingstest (test) Arbejdsgruppe	Alle ansatte igennem MUS Arbejdsgruppe	Ledelse, medarbejdere og it-leverandør

### 3.3 - Handleplansprocesser på Skovkilden

I 2005 ved ledelsen med forholdsvis stor sikkerhed, at bostedet vil overgå til regionen. Bostedets store størrelse, en blandet beboersammensætning og dertil klare kommunalpolitiske udmeldinger taler for en regional fremtid og en fortsættelse af den nuværende beboersammensætning. Således har ledelsen ikke behov for at iværksætte projekter, der har til formål at afklare konsekvensen af forskellige indplaceringers effekt for målgrupper og personalekompetencer. Ledelsen – fremført af forstanderen - mener derimod, at der er stærkt behov for at effektivisere organisationen på flere områder, hvis der fremover skal være budget til kvalitetsudviklingsprojekter. Kommuner vil fremover tilpasse normeringstaksterne, og det sandsynligvis i en ugunstig retning. Endvidere forventes det, at regionale bosteder vil få andre udviklingsbetingelser end kommunale enheder, da bostedets budget bliver bundet op på årlige forhandlinger mellem region og kommuner frem for tættere kommunale relationer mellem forstander og socialforvaltning og politiske udvalg. Således er effektivisering en mulig vej til fortsat udvikling. Dette fokus afspejles i ansættelsen af netop denne person til forstander. Personen har til forskel for sine chefkolleger på de øvrige bosteder en sygehusfaglig baggrund suppleret med en MPA og ledelseserfaring fra forvaltningsstillinger.

Et par år før under den foregående forstander gennemføres en større sammenlægning af afdelinger med effektivisering for øje. Her reduceres antallet af afdelinger og ledere til ca. 1/3-del.

Afdelingsledernes personalegruppe forøges dermed til mellem 35-50 ansatte, og lederne indgår ikke længere i den daglige personalenormering. Ændringen stiller krav til varetagelse af fagudvikling, personalepolitikker, MUS og budgetlægning mm. Fra at have været dygtige pædagoger blandt ligemænd, stilles der større krav om at professionel italesættelse af en fælles pædagogisk linje for afdelingerne.

For at effektiviseringsstrategien skal kunne forfølges med afdelingsledernes hjælp, er det den nye forstanderens vurdering, at ledelsessamarbejdet og informationsgrundlaget om organisationsøkonomien må styrkes yderligere. Der søsættes derfor et traditionelt ledelsesudviklingsprojekt, som skal få den 14-mands store ledergruppe til at arbejde bedre sammen. Det er forstanderens indtryk, at samarbejdsklimaet under den foregående forstander og efter sammenlægningen er præget af opportunisme og lav grad af samarbejde. Afdelingslederne er meget egenrådige og videndelingen på leder og personaleniveauer er sparsom. To delprojekter skal derfor tage fat på ledelsesinformationsproblematikken. Gennem anderledes samkøring af data fra flere grundsystemer bliver ledelsen i bedre stand til at følge med i personaleressourceforbruget og lønsumsstyringen på tværs af afdelingerne. Samtidig forudser forstanderen, at der skal indføres et fælles socialt it-fagsystem, når bostedet overgår til den nye region. I den forbindelse agter ledelsen at se nærmere på, hvad det vil forudsætte af skriftlige færdigheder i personalegruppen, når beslutningen om specifikt et it-system bebudes af regionsledelsen.

### **3.3.1 - Udbytte fra effektiviseringsinitiativerne**

Udbyttet af de igangsatte ledelsesinitiativer svært at vurdere, eftersom de indstilles i efteråret 2006. Det er snarere følgevirkningerne af en række ledelsesmæssige ressourcetilpasninger som følge af dette strategifokus, der viser sig at skabe vedvarende ændringer i organisationen.

I efteråret 2006 bliver bostedet nemlig landskendt. En tv-dokumentar stiller skarpt på kritisabel pædagogik og organisationskultur i et af stedets boenheder. Der er tale om en afdeling, som forstanderen har valgt ikke at bemane med en afdelingsleder for på den måde at kunne anvende lønmidlerne anderledes. Resultatet af den politiske proces herom bliver, at forstanderen afskediges ufrivilligt og souschefen selv vælger at fratræde sin stilling. Ugen efter udpeges et konstitueret lederteam bestående af to erfarne bostedsledere med en socialpædagogisk baggrund. I samarbejde med regionsforvaltningen skal de rydde op i problemerne og sætte en anden retning på bostedets udvikling via langsigtet strategiarbejde og konkrete udviklingstiltag. I den berørte afdeling afskediges enkelte medarbejdere og der tilføres en ny afdelingsle-

der og konsulentbistand udefra. Deltagere fra arbejdsgruppen tolker også ledelsesskiftet som et signal til organisationen om en faglig fokusforskydning. Skiftet vil indebære en forskydning fra effektivisering til faglig udvikling herunder en forbedret dialog om socialpædagogisk udviklingsledelse i ledergruppen.<sup>37</sup>

Samtidig gennemfører Regionen og Arbejdstilsynet hvert et tilsyn i udvalgte afdelinger, og herfra påbydes der flere ændringer. Bl.a. skal særligt meget sygdomsfravær i dele af organisationen afhjælpes med mere permanente løsninger end vikardækning; alene-bemanding ved natarbejde skal ændres; der skal indføres systematisk dokumentering på en række områder; følgevirkninger ved stor arbejdsmængde og tidspres skal afdækkes og håndteres. Udover at fokusere på at løse påbuddene, igangsætter den nye topledelse flere pædagogisk udviklingsprojekter. Alle medarbejdere sendes på et obligatorisk 3-dages kursus i systematisk pædagogik, der skal danne grundlag for stedets pædagogik fremover. Der hyres også en ekstern pædagogisk konsulent til bistå i udarbejdelsen af pædagogiske handleplaner.

### **3.3.2 - WFM - Workflow management systemet**

Aktionsforskningsprojektet strækker sig over en tidsperiode fra efterår 2005 - sommeren 2007, hvilket fremgår af den kronologiske gennemgang af projektforsløbet bilag 1.5. Perioden fra 3. kvartal 2005 til 1. kvartal 2006 bruges på at konceptualisere projektet og forankre det i ledergruppen. Aktionsforskningsprojektet bliver til forskel for de tre andre delprojekter ikke bundet sammen med bostedets reformhåndtering, da reformen ikke tildeles samme strategiske betydning som i de andre bosteders ledelser. Det er på sin vis et fritstående projekt, der ligger i naturlig tråd med de igangværende effektiviseringstiltag.

Fokus i projektet er effektivisering af handleplansarbejdet gennem anvendelse af it-redskaber og arbejdsgangsanalyser. Organisationen har arbejdet med flere skabeloner gennem årene. For et par år siden blev procedurerne revideret, og siden har ledelsen ikke tilpasset dem. Grundantagelsen i projektet er, at afdelingslederne og centraladministrationen nemmere og hurtigere kan hente ledelsesinformation på tværs af beboergrupper og afdelinger. Et mere ensartet og styret handleplanarbejde kan desuden reducere den enkelte socialpædagogs tidsforbrug anvendt på handleplaner. Det er ledelsens vurdering, at personalet oplever en gradvis omfordeling af de daglige arbejdsopgaver i retning af flere skriftlige, administrative opgaver såsom skriftlige dagbogsnotater, effektmålinger, handleplaner, magtanvendelser og neuropædagogiske screeninger. Denne udvikling er en del af personalet ikke særligt begejstret for, da det er

en udbredt holdning i personalegruppen, at de administrative opgaver tager tid fra tilstedeværelsesarbejdet med beboerne. It-baserede handleplansforløb formindsker ikke det administrative arbejde synderligt, der vil mere være tale om en omfordeling.

Projektet planlægges til at løbe i 2006. Først skal der nedsættes en arbejdsgruppe bestående af 8-10 deltagere. Dernæst skal aktionsforskeren besøge og interviewe ansatte i de to udpegede afdelinger for at danne sig et indblik i afdelingernes praksisser og for at kunne tilrettelægge et forslag til det videre afklaringsforløb for arbejdsgruppen. Herefter skal arbejdsgruppen og eksterne samarbejdspartnere gennemføre arbejdsgangsanalyse i fællesskab mhp. at identificere og beskrive hensigtsmæssige arbejdsprocedurer. Med det vidensgrundlag skal arbejdsgruppen præsentere sit forslag til metoder og it-understøttelse i ledelsen. Når ledelsen har besluttet sig for, hvilke metoder der skal udgøre kernen i fællesstandarden, skal metode og it afprøves i udvalgte afdelinger for senere at kunne implementere det i resten af afdelingerne. Personale og ledere fra to udvalgte afdelinger bliver krumtappen i dataindsamlingen, metodeudviklingen og afprøvningen. I den forbindelse betinger ledelsen sig, at it-systemet skal stimulere en effektiv procesgennemførelse og ikke lægge op til egentlig videnudvikling blandt brugerne. En sådan videnudvikling kan foregå i andre regier. Ledelsen mener derfor, at eksempelvis indbyggede diskussions- og chatfunktionaliteter kan flytte fokuset unødigt.

På basis af flere workshops henover sommeren 2006 med repræsentanter fra personale, ledelse og eksterne samarbejdspartnere optegnes, drøftes og problematiseres de person- og afdelingsspecifikke handleplanspraksisser. Af de optegnede forløb fremgår det tydeligt for alle deltagere, at enhedernes rutiner er meget forskellige. Ganske få ledere og medarbejdere har fuldt overblik over hele processen; handleplansmøderne varierer på indholdssiden; forløbsrollerne er til tider uklare for deltagerne; og forløbene er som regel vanskelige at planlægge og følge op på blandt afdelingslederne. Stort set ingen handleplanprocesser bliver gennemført inden for den tre måneders tidsramme, som er aftalt i ledergruppen.

Redskabsanvendelsen i de to afdelinger varierer også. Handleplansskabeloner accepteres og anvendes, men konceptet synes ufleksibelt fx i relation til beboere med intet eller lavt udviklingspotentiale pga. alder og graden af hjerneskade. It opfattes generelt som en administrativ byrde, og ganske få pædagoger anvender it som et arbejdsredskab i hele handleplanprocessen. En række pædagoger mestrer ikke skriftsproget til fulde, hvilket pædagogerne forsøger at kompensere for lokalt ved at tilbyde 'skrivemakkere', når den skriftlige handleplan skal udar-

bejdes. Hvad angår de eksterne samarbejdspartnere, så foregår kommunikationen oftest mundtligt. I forbindelse med deres skriftlige bidrag til handleplanerne udveksles enten håndskrevne notater eller udprintede udkast per post, som kontaktpædagogen derefter skriver ind i det fælles dokument.

Årsagen er, at samarbejdspartnerne ønsker at have deres egne plandokumenter i deres egne fagsystemer og servere. Ifølge de deltagende ledere fra samarbejdende dagstilbud vil en eventuel ændring af dette ikke ske før indplaceringen i fbm reformen og herefter de kommunale og regionale forvaltningers indkøb af it-baserede fagsystemer er foretaget. Såfremt institutionerne får samme driftsherre og dermed tvinges til at bruge samme system, kan der blive tale om elektronisk dataudveksling eller anvendelse af et fælles handleplansdokument. Desuden har de færreste ansatte en personlig e-mailadresse endnu, så beskeder skal sendes til fælles organisations- og afdelingsadresser. De ansatte ved sig ikke sikker på, om beskederne når frem til den rette person og om denne person kan eller vil bekræfte modtagelsen. Der er således ikke institutionaliseret en tillid mellem partner hvad angår digital kommunikation, hvorfor den postomdelte metode forekommer mest logisk.

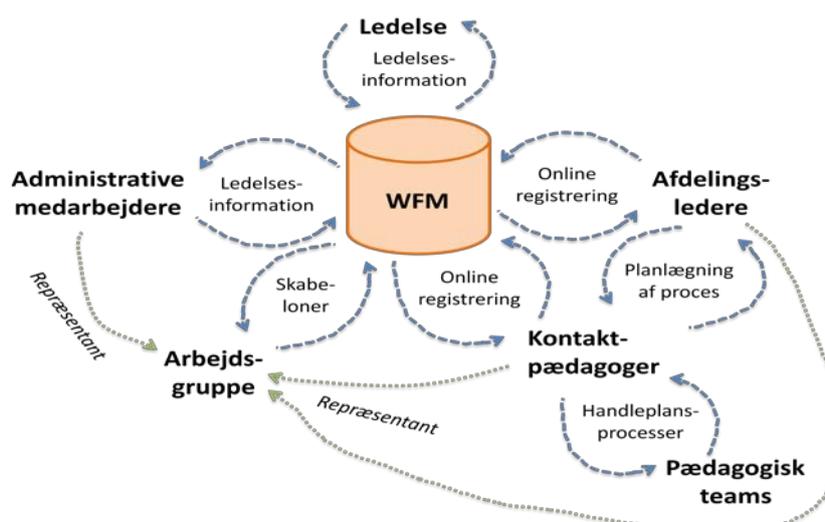
Når en handleplansproces tegnes visuelt op på et A1-papir, kan der identificeres tretten del-faser heraf to obligatoriske møder og to gange dokumentunderskrivning hos alle parter, dvs. botilbud, dagtilbud og evt. 3. parts eksperter. Når projektdeltagerne reflekterer optegningen og dertilhørende identificerede problemstillinger, må de medgive, at handleplansprocessen forekommer noget kompleks, omstændig og dermed sårbar.

Deltagerne er enige om, at initial planlægning af et samlet forløb forekommer sjældent, da ingen personer har det fulde overblik over fasernes indhold. Undervej i forløbet oplever administrationen, at afdelingerne ikke leverer dokumenterne til tiden og i rette kvalitet, så det kan udsendes forud for handleplansmøderne uden yderligere bearbejdelser. Indhentning af underskrifter fra egne ledere og hos samarbejdspartnerne opleves til tider meget omstændig og tidskrævende, hvilket komplicerer tidsplanlægningen. Afdelingslederne oplever, at forløbene er svære at styre lokalt og de bremses af mange forskellige årsager. Uforudsete hændelser såsom sygdom i personalegruppen forrykker især tidsplanerne. Pædagogerne oplever, at de har forskellige muligheder for at indplacere skrive dage og arbejds møder. Særligt påvirker af den dagsaktuelle bemanning og hvor opmærksomhedskrævende beboerne er på det pågæl-

dende tidspunkt, personalegruppens muligheder for at sætte sig ind på et arbejds kontor mhp. at skrive og drøfte indhold.

Forløbets tre møder synes at have en forskellig karakter. Det initiale afdelingsmøde har en forberedende karakter, formødet har en koordinerede karakter og handleplansmødet får ofte en ceremoniel karakter, da parterne har udarbejdet planen forinden og mødet handler om at få godkendt handleplanen. Beboerens værge deltager ved mødet, og i visse tilfælde deltager også kommunen. Flere pædagoger mener, at processen måske kunne forenkles ved at sløjfe den ene underskriftsindsamling og slå formøde og handleplansmødet sammen. Da aktionsforskningsprojektet ikke har til formål at revidere procedurene, præsenterer aktionsforskeren blot ændringsforslagene og argumenterne under et ledermøde.

På basis af workshops og interview optegner aktionsforskeren i sensommeren 2006 et forslag til et teknisk koncept. Det er en todelt styringsmodel bestående af et it-baseret workflow management system til ledelsen, afdelingernes gruppekoordinatorer og administrationen samt en Word-baseret huskeliste til det pædagogiske personale og samarbejdspartnere. Huskelisten er bygget op som et skema med de tretten forløbsfaser herunder en kort beskrivelse af fasernes indhold, tekstfelter til at notere tovholdere og deadlines. Denne huskeliste følger det fysiske handleplansdokument frem og tilbage imellem alle parter. Idet de eksterne samarbejdspartner ikke ønsker at bruge et fælles it-system, bliver det svært ad frivillighedens vej at implementere et system, hvor alle parter efter tur kan arbejde i et fælles plandokument på samme server.



Med denne opdeling forsøges konceptet at tage højde for både pædagogernes sparsomme it-anvendelse i dagligdagen og ledelsens ønske om mere gennemsigtighed og styring af planprocesserne. Samarbejdet med de eksterne parter forsøges heller ikke ændret i retning af digital informationsudveksling, men den handleplanansvarlige har mulighed for at invitere eksterne partner ind i forløbet via brugerrollerne gæst og skribent. Ved præsentationen af konceptet i arbejdsgruppen og den samlede ledelse udtrykkes stor tilfredshed med løsningen. Løsningen opfattes ikke af ledelsen som en trussel til implementering et nyt fagsystem efter overgangen til regionen, da det ikke indeholder fx dagbogsnotater eller selve handleplansdokumentet. Det vil snarere kunne forberede organisationen til at arbejde struktureret i fremtidige digitale fagsystemer, ligesom det kan anvendes som et supplerende projektstyringsredskab, når fagsystemet er implementeret. Idet konceptet synes at respektere de definerede rammer og behov aftales det i arbejdsgruppen, at it-leverandøren kan påbegynde programmeringen af platformen.

Forstanderen mener endvidere på den efterfølgende samtale med aktionsforskeren, at projektet allerede har produceret produktive erfaringer som følge af arbejdsgangsanalyserne. I regionsregi er der blevet etableret en arbejdsgruppe, der skal undersøge mulighederne for LEAN inden for sociale botilbud, og her mener forstanderen, at bostedet kan profilere sit projekt og dertil måske finde eksterne samarbejdspartnere i forvaltningen og ledernetværket til WFM-konceptet fremover. Aktionsforskeren mener dog, at der ikke kan tales om et LEAN-projekt pga. projektets kommissorium og formål, hvorfor projektparterne ikke gør sig yderligere bestræbelser på at skabe relationer til regionsgruppen.

I regionsregi synes systemafklaringsprocessen at pege på et bestemt socialfagligt it-system, der dækker ganske mange arbejdsområder. Det får en af afdelingslederne i arbejdsgruppen til at tvivle på, om det er klogt at implementere et parallelt it-system. Derfor tager de to afdelingsledere og aktionsforskeren på studietur hos et af de øvrige bosteder i forskningsprojektet for at sammenligne skitsen til WFM-modulet og det socialfaglige system, som der anvendes her. Det socialfaglige system tilbyder ikke samme rolle- og tidsmæssige projektstyringsfunktionalitet, hvilket overbeviser arbejdsgruppen om, at udviklingsprojektet bør fortsættes.

Parallelt hermed beslutter it-leverandøren, at den tekniske løsning bør udvikles som et modul til et kompetencevurderingsredskab, som leverandøren er i gang med at udvikle i samarbejde med en erhvervskunde. Udviklingen må sættes på hold indtil leverandøren har fået rekrutteret et programmørteam og den tekniske kerne – dvs. rettigheds- og brugerstyringen – er på plads i

den kundefinansierede løsning. Rekrutteringen af to programmører forløber planlagt, men kundeprojektet tager tre måneder længere at udvikle end forventet pga. indarbejdelse af nye ønsker til funktionalitet og uventede kodningsproblemstillinger. Dermed bliver WFM-projektet tilsvarende forskudt. For at udnytte ventetiden i 3.-4. kvartal 2006 udarbejder aktionsforskeren og en af cheferne en række visuelle udkast og en tentativ kravspecifikation til modulet, der kan 'oversættes' af programmørerne, når de er klar.

Da aktionsforskeren besøger bostedet i februar 2007 for at gøre projektstatus og præsentere forløbsskabeloner til systemet, ser projektsituationen ganske anderledes ud. Tv-udsendelsen og den efterfølgende ledelsesmæssige krisehåndtering præger stemningen, og forstanderen er i krydsild i regionsudvalget samtidigt med arbejdsgruppens møde. Afdelingslederne er af den overbevisning, at programmeringen bør fortsættes uanset udfaldet af regionsmødet. På mødet aftales det, at arbejdsgruppen skal mødes, når løsningen ligger klar til præsentation. En måned senere mødes arbejdsgruppen, der er blevet udvidet med den nye afdelingschef for den udskældte afdeling. Projektet opfattes af den nye afdelingsleder som muligt redskab til at forbedre pædagogikken i afdelingen, ligesom det udadtil signalerer initiativ.

Til alle deltagers tilfredshed honorerer 1. version af redskabet bostedets krav til funktionalitet og brugergrænseflade. På basis af denne præsentation aftales en egentlig brugertest med ledere og medarbejdere fra to afdelinger. 3 måneder senere i sommeren 2007 er systemet klar til test, og i testgruppen er der enighed om, at løsningen vil kunne løse de styrings- og informationsproblemer, der hersker omkring handleplansprocesserne.

Imidlertid falder testen tidsmæssigt sammen med, at den konstituerede topledelse beslutter dagen forinden testen ved dekret, at igangværende handleplansprocesser kan gøres færdige, men igangsættelsen af nye handleplansprocesser i afdelingerne skal sættes i bero. I den eksterne tilsynsrapport er der kritik af kvaliteten i de udtagne handleplaner til gennemlæsning samt til delelementer i handleplanskonceptet. Ledelsen ønsker derfor, at kritikpunkterne skal analyseres og løses, før nye forløb igangsættes. Derudover vil det være fornuftigt at afvente en ny, bebudet handleplansskabelon fra regionsforvaltningens side, som vil kunne blive implementeret i det socialfaglige it-system, der alligevel skal indføres i organisationen i løbet af efteråret 2007.

De to afdelingsledere i arbejdsgruppen tolker denne udmelding således, at det ikke længere er fornuftigt at igangsætte et til to handleplansforløb medieret af modulet. Afdelingslederne og aktionsforskeren beslutter sig i fællesskab for at indstille projektet og dermed arbejdet i retning af yderligere brugertest og implementering af systemet.<sup>38</sup>

Projekt	Initiale forestillinger om projektudbytte	Observeret udbytte i projektførløbene					
		Projekt-defineringsfasen	Designfase	Testfase	Driftsfase (I) (Testredskab)	Driftsfase (II) (Permanent redskab)	
WFM	Output	Optimering af handleplanprocess Overblik over forløbsstatus	Afgrænsning af projektformål og teknologiform	Bredt funderede arbejdsgangsanalyser og – beskrivelser Forslag og krav til funktionalitet	Præference test af udviklet WFM-modul Legitimitetsplatform for ny afdelingsleder	Ikke igangsat  Intet output	Ideer og erfaringer overført til andet it-system
	Delta-gere	Ledelse + forsker	Ledelsen + forsker	Bred arbejdsgruppe	Snæver arbejdsgruppe Nyt udvalg (test)	Ingen	it-leverandør

### 3.4 - Videndeling på Sollyst

Efter regeringens udmelding af kommunalreformen i 2004 arrangeres et lederseminar i slutningen af 2004, hvor bostedets situation i relation til den bebudede reform skal drøftes. Dagsorden handler om at afklare, hvad en ny rammeaftale kan komme til at betyde for ydelserne og den dertil knyttede kompetence. Og hvilke udviklingsinitiativer der skal sættes i søen frem til januar 2007.

I relation til reformen forudser ledergruppen, at bostedet får behov for et større vidensgrundlag om kompetence- og metodeafklaring for at forbedre stedets strategiske kommunikation. I det fremtidige regionale og kommunale marked forventer ledergruppen, at konkurrencen om beboere vil blive anderledes. Hidtil har bostedslederne i tæt dialog med amtsforvaltningen kunne placere beboere efter ledig kapacitet, brugerbehov og kompetenceprofil. Med amtets forsvinden og det entydige visitationsansvar placeret hos de kommunale sagsbehandlere samt den obligatoriske indsendelse af ydelseskatalog til Tilbudsportalen.dk, forventes visitationsprocesserne at ændre karakter. Det vil ikke længere være muligt for bostedet at basere sin adgang til specifikke beboerprofiler på personlige netværksrelationer i forvaltningen og til andre bostedsledere. Med de ændrede visitationsrammer forventer ledelsen, at ekstern profilering bliver langt vigtigere end førhen for at påvirke antallet og karakteren i omverdenshenvendelserne. De nuværende servicedeclarationer og netværksrelationer vil ikke være tilstræk-

kelige i den forbindelse. Endvidere forestiller ledelsen sig, at reformen muligvis vil kunne udnyttes aktivt til at sælge højt specialiserede rådgivningsydelser til nye forvaltningsenheder og andre bosteder, der skal arbejde med beboere og metoder svarende til dette bosteds. Idet de faglige og institutionelle omgivelser vil blive større med reformen, vil bostedet ikke længere per automatik blive defineret som en leverandør af aktivitets- og botilbud. Herved vil der være mulighed for at skabe en ny profil med både botilbud og rådgivningsydelser.

Deltagerne identificerer i fællesskab ti faglige kompetenceområder, som kendetegner stedet, og som ledelsen strategisk vil stræbe efter at bevare. Disse temaer vil ledelsen præsentere på en personalekonference med henblik på at starte en debat om reformens potentielle effekter på den pædagogiske faglighed og interne organisering.

Et skridt på vejen til en anderledes og tydeligere profil er en systematisk afklaring af kernekompetencer i følge ledelsen. Interessen for kompetence bliver drøftet på to abstraktionsniveauer. For det første vil ledelsen gennemføre en tidsafgrænset organisationskompetenceafklaring mhp. at udarbejde et skriftligt materiale herom. En af afdelingslederne får således til ansvar at udarbejde en brochure til politikere og sekundært fagfolk med servicedeklarationen og uddybende faglig beskrivelse af ydelserne. Kompetenceafklaringen kan eventuelt på et senere tidspunkt knyttes sammen med en justering af bostedets MUS-metode i retning af en egentlig kompetencedialog mellem medarbejder og nærmeste leder.

For det andet ønsker ledelsen, at personalet skal blive bedre til at kvalificere de pædagogiske indsatser på længere sigt gennem verbaliserede metodevalg og skriftlig effektdokumentation. Hovedargumentet er, at bostedet fremover må producere mere skriftligt dokumentationsmateriale, der retfærdiggør de forholdsvist dyre ydelser blandt de kommunale beslutningstagere. Hvis den dokumenterede indsats samtidig forekommer evidensbaseret, vil organisationen fremstå yderligere stærkt i de eksterne dialoger. Sekundært er argumentet for øget dokumentationsarbejde, at personalet får nemmere ved at dele erfaring på tværs af afdelinger, når det er verbaliseret og/eller nedskrevet. Endvidere kan en it-plattform skabe anledning til at få opsamlet allerede eksisterende metodedokumenter, der enten findes i fysisk eller digital form lokalt i afdelingerne.

Bostedets ledelse og pædagoger synes imidlertid ikke at være specielt fascineret af it som pædagogisk arbejdsredskab. Ledelsen har indtil nu fulgt en konservativ it-investeringsstrategi,

og det indebærer, at ledelsen har forsøgt at holde udgifterne til it på et minimumsniveau og følge myndighedernes mindstekrav til redskabsanvendelse og datasikkerhed. Endvidere har organisationen ikke deltaget aktivt i større it-udviklingsprojekter med eksterne parter, hvorfor dens erfaring med it-udviklingsprojekter er begrænset. Bostedets socialpædagoger vil gerne drøfte læreprocesser og metoders effekter med hinanden, hvis der afsættes tid til det. At gøre det ved hjælp af it er personalegruppen mere forbeholdne overfor. It-baserede aktiviteter tolkes grundlæggende set som lig med flere administrative opgaver, og det konflikter med pædagogernes ambitioner om at bruge tid på direkte beboerkontakt. Derudover frygter flere, at det at 'gå fra' for at beskrive metoder i arbejdstiden måske vil blive tolket som illoyal adfærd blandt kollegerne. En egentlig skrivefrygt synes ikke at udgøre en større hindring i personalegruppen selvom en stor del formulerer sig skriftligt ringe.

Organisationen anvender et selvudviklet dagbogssystem baseret på beboerrelaterede filmapper og tekstdokumenter på et fælles serverdrev. Tekstdokumenterne rummer ofte hyperlinks til underdokumenter om fx kontaktoplysninger og afspejler en dokumentstruktur, der er udviklet over tid af personalet. Udover disse dokumenter anvendes amtets e-mail klient som server for intern og ekstern korrespondance. Styrken ved denne løsning er i følge ledelsen, at alle ansatte kender til arkitekturen og har nemt at finde rundt i materialerne. Svagheden er, at det er svært at udtrække data på tværs af beboere og afdelinger hurtigt og automatiseret. Det er samtidigt vanskeligt at regulere læse- og skriverettigheder samt at få adgang til materialer fra eksterne arbejdsstationer på en forsvarlig måde. I ledelsen hersker der således en afventende, men også positiv indstilling til at se nærmere på alternative platforme til det selvudviklede system.

Ledelsen ser desuden store fordele i at sammenlægge fire af de fem afdelinger til to. Afdelingerne grænser fysisk op til hinanden og en sammenlægning vil gøre de tidligere meget isolerede afdelinger mindre sårbare i den daglige planlægning af personaleressourcer. Dertil kommer, at en større personalegruppe muligvis vil kunne stimulere en mere fleksibel indstilling hvad angår at påtage opgaver med beboere, man ikke er vant til at arbejde med. Det pædagogiske modargument er, at arbejdet med beboerne kræver et indgående kendskab, som tager lang tid at opbygge. Har man ikke dette kendskab og foretager små afvigelser i daglige rutiner, vil beboerne reagere voldsomt og ofte voldeligt. Derudover har den pædagogiske metodeudvikling i de fire afdelingerne i vid udstrækning været bestemt af de mest erfarne medar-

bejdere. Med en sammenlægning vil dette mønster muligvis blive erstattet af en læringskultur, hvor nye og yngre ansatte får en større indflydelse.

Reformeffekter i overordnede træk og de identificeres kompetenceområder diskuteres på den tre timer lange personalekonference. I mindre grupper på tværs af afdelingerne verificeres områderne med nøgleord og dagligdagseksempler. En afdelingsleder får til opgave at sammenfatte bidragene i et kort notat. Herudover bliver der identificeret et konkret område, hvor personalet gerne vil styrkes. Alle skal tilbydes et kursus i, hvordan konflikter med udadreagerende beboere kan håndteres, da det vil blive en central basiskompetence fremover uanset udfaldet af reformen.

I forbindelse med et par arbejdsmøder sideløbende med det personalerelaterede forløb konkretiseres ideerne til et aktionsforskningsprojekt, der kan binde ledelsens ønske om en strategisk kompetenceafklaring og forbedret dokumentationskultur sammen med aktionsforskerens ønske om inddragelse af it.

Informationsteknologiens muligheder og begrænsninger i forbindelse med videndeling drøftes på møderne. På det første møde har flere af lederne en forestilling om, at organisationen ved hjælp af et knowledge management system kan rumme al den viden, som måtte være interessant lagre. Forestillingen diskuteres og modereres således at den dominerende forestilling herefter er, at it kan stimulere en videndeling, men at denne aktivitet kun opstår ved ihærdig organisationsbearbejdning. Endvidere indsnæres projekttæknologiens formål til at omhandle en hjemmeside, der kan indfange beskrivelser af organisationens væsentligste arbejdsmetoder.

På det efterfølgende ledelsesmøde samles der op på de to delprocesser. Alle er enige om, at omorganiseringen bør igangsættes samt at der skal designes et konflikthåndteringskursus. Desuden besluttet det i relation til reformen, at der skal udarbejdes en pjece samt at aktionsforskningsprojektet kan igangsættes. For hvert projekt aftales det, at der skal være en entydig tovholder i ledergruppen.

### **3.4.1 - Udbyttet fra organisationstilpasningsinitiativerne**

Bostedet får sammenlagt de fire afdelinger til to og der lykkes i følge ledelsen af få medarbejderne til arbejde sammen på tværs af tidligere afdelingsopdelinger. Fortsat er det svært for flere at skulle håndtere et større antal beboere med meget forskellige handicap. Ledergruppen synes dels at bruge megen tid på at få administrative rutiner i regionsregi til at fungere, dels at

etablere nye netværksrelationer til forvaltningsledere og tilsvarende botilbud i regionen. Hensigten er at afdække ligheder og forskelle i botilbuddenes kompetencer og ydelser, hvilket giver en fornemmelse af, hvordan bostedet kan positionere sig som specialtilbud i de nye forvaltninger. Ledelsens overvejelser om at designe en ny hjemmeside til at brande tilbuddene overhales af lancering af en webportal for regionen, hvor bostedet får tildelt en underside ud fra en fast designskabelon. Interviewgruppe-initiativet bliver uformelt indstillet efter en interviewrunde, primært pga. sammenlægningsprocessen samt tovholderens og forstanderens fokus på at fastholde tovholderen på bostedet ved redefinering af stillingsindholdet. Kompetenceafklaringsprojektet bliver først reelt genoptaget midt i 2007 af souschefen, da denne får tid til det efter en afsluttet videreuddannelse.

### **3.4.2 - KMS – Knowledge management systemet**

Under de ovennævnte møder udkrystalliseres et forslag til et udviklingsprojekt, der har det ambitiøse mål at tydeliggøre bostedets ydelser og arbejdspraksisser. Aktionsforskningsprojektet strækker sig over en tidsperiode fra efterår 2005 - vinter 2006, hvilket fremgår af bilag 1.6. Perioden fra 3. kvartal 2005 til 1. kvartal 2006 er kendetegnet ved indkredsning og afgrænsning af projektformålet og teknologivalget i en løst organiseret arbejdsgruppe bestående af ledergruppen og aktionsforskeren. Frem til udgangen af fasen ultimo 2005 foregår drøftelserne sporadisk på ledermøder, og ved udgangen af 2005 etableres en egentlig arbejdsgruppe med en lidt bredere organisationsrepræsentation, omend med overvægt af deltagere fra ledelsen. Outputtet fra denne periode er hovedsagligt en ledelsesmæssig afklaring af hvordan it realistisk kan danne grundlag for en 'videnbank' og hvordan it kan bidrage til en øget skriftlighed omkring personalets praksis.

I begyndelsen af 2006 har en afdelingsleder udarbejdet en procedurebeskrivelse for det konkrete kompetenceafklaringsarbejde herunder en procedurer for artikelproduktionen i wikien. Forslaget afspejler en mere ydmyg teknologiforståelse, nemlig wikien kan bruges til en fokuseret kompetenceartikelbank. Ledelsens initiale visioner om et altfavnende system er bortkastet. Forslaget drøftes og vedtages i ledergruppen, hvorefter aktionsforskeren i samarbejde med it-leverandøren skal finde en it-plattform til senere test.

Indholdet til platformen skal i første omgang forankres omkring en tre-mands gruppe bestående af en leder og to medarbejdere udpeget af ledergruppen. Medlemmer vil blive udskiftet hvert år og højst to af gangen for at sikre kontinuitet og udvikling i gruppen. Kriterierne for

at blive udpeget er evnen til at formulere sig skriftligt og interviewe kolleger. Det empiriske grundlag i dokumentationsprocessen er de lovpligtige handleplaner og andre beboerprojekter, som gennemføres i organisationen. Tremandsgruppen interviewer de handleplansansvarlige kontaktpædagoger om handleplanens indhold og pædagogiske metodeerfaringer. Tidspunktet for interviewet ligger umiddelbart i forlængelse af den obligatoriske evaluering og revidering af den enkelte beboers handleplan, således at pædagogerne har evalueringen frisk i erindringen. Arbejdsproceduren er som følger: Tremandsgruppen modtager alle handleplaner og sideløbende projekter ved udsendelsen. Dernæst fordeles materialet i gruppen, så medlemmerne ikke skal interviewe kolleger fra egen afdeling. Tremandsgruppen forbereder interviewet og orienterer sig i dagbogssystemet om beboeren. Interviewet gennemføres med de relevante pædagoger og derefter udarbejder tremandsgruppen en anonymiseret metodebeskrivelse vha. en skabelon, så metodeerfaringerne fremstår tydeligt og ensartet. Materialet lagres herefter i vidensdelingssystemet og på hjemmesiden.

Arbejdsgruppen forudser, at denne model vil kræve en mindre, men fornuftig revision af det anvendte handleplankoncept. Drøftelserne af metodeerfaringer vil skulle tillægges større vægt på evalueringsmøderne og i handleplansdokumenterne, da disse drøftelser bliver omdrejningspunktet i de efterfølgende interview. Ligeledes kræves der en mindre ændring i de anvendte dagbogsdokumenter, således at handleplansrelaterede oplysninger om den enkelte beboer fremgår tydeligere og lettere tilgængelige for tremandsgruppen end det er tilfældet i dag.

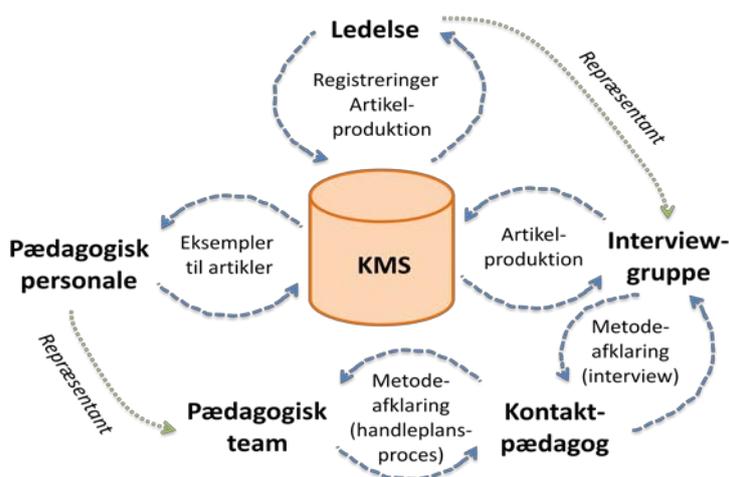
Det aftales i ledergruppen, at informationsarkitekturen i den digitale 'kompetencebank' skal foregå i en hurtigt arbejdende arbejdsgruppe. Argumentet er dels, at der skal udvikles et udkast til arkitektur og indhold, som de øvrige ledere og medarbejdere herefter kan videreudvikle i fællesskab. Systemet bør lægge op til en bredt funderet og medarbejderinvolverende anvendelse, når den dedikerede afprøvningsperiode er afsluttet. Her tænkes specielt på, at systemet skal kunne betjenes af ledere og medarbejdere med meget varierende it-interesse og –forudsætninger uden støtte fra it-kyndige kolleger eller aktionsforskeren.

Efter en funktionel sammenligning af flere forskellige tekniske løsninger (CMS, wiki, blog) anbefaler aktionsforskeren wiki-teknologien, der vil kunne opfylde ledelsens krav om deltagelse, brugervenlighed og tilgængelighed. Wikien vil blive baseret på open source platformen MediaWiki, der udmærker sig ved et stort internationalt udviklingsmiljø og en kildekode der er gennemarbejdet og realistisk for lokale udviklere at tilrette. MediaWiki er

blandt de tre mest udbredte platforme i verden, og den danner bl.a. ramme for det kendte webleksikon Wikipedia.org.

I relation til projektet er platformens svaghed dens simple rettighedsstruktur. Den er oprindeligt designet til at facilitere åbne leksika og hjemmesider, og det betyder, at der opereres med relativt få brugerroller og funktioner til at afgrænse læse- og skriverettigheder til enkeltdele af systemet. For at dette rettighedsmæssige aspekt ikke skal kunne blive et argument for ikke at anvende systemet i organisationen, ønsker ledelsen, at tilgængeligheden indskrænkes, ligesom ledelsen vil forhindre, at forvaltningen eller Datatilsynet skal kunne klandre organisationen for en lemfældig omgang med dataregisterlovgivningen.

Principorganiseringen af wikien bliver som følger: På workshops designer arbejdsgruppen en informationsarkitektur, der indledningsvist kan afspejle de kompetenceområder og metoder, som ledelse og medarbejdere gennem sin møderække har fundet frem til er centrale at beskrive i webartikler. I forbindelse med undervisningen i brugen af wikien bedes deltagerne diskutere udvalgte kompetencetemaer og metoder for derpå at notere disse betragtninger og erfaringer på artikelsiderne. Parallelt og efterfølgende skal interview-gruppen interviewe handleplansansvarlige pædagoger mhp. at udvikle nye artikler og nuancere foreliggende artikler. Ledergruppen skal også bidrage med artikelproduktion og eventuelt bruge platformen som forsøgssted for nye former for beboerregistreringer, hvis der opstår et behov herom.



Med denne løsning satses på en bred medarbejderinvolvering i design- og anvendelsesfasen. Det er ambitionen, at ingen skal føle sig afskåret fra at kunne deltage i videnudviklingen her-

under producere egne artikler og kommentere på andres med den praksiserfaring, vedkommende medarbejder besidder. Alle kan som udgangspunkt læse og redigere alle artikler, hvis forfatteren ikke aktivt angiver redaktionsbegrænsninger. Såfremt en eller flere brugere ønsker at afprøve systemet i nye retninger, tillader informationsarkitekturen og ledergruppen dette.

Wikien kræver få it-brugerforudsætninger, da der opereres med et relativt simpelt redigeringsværktøj (WYSIWYG), der på mange måder læner sig op ad almindelige tekstbehandlingsværktøjers ikonisering og brugergrænseflade. En grundsten i systemet er en logbog over alle rettelser, hvorved brugerne kan sammenligne artikelversioner tilbage i tid og genaktivere tidligere versioner, hvis dette måtte ønskes. Eventuel frygt for at kunne slette artikler vil således optræde som et kortvarigt fænomen. Der findes også en funktionalitet, der kan give brugeren mulighed for at få et overblik over aktivitetsniveauet - hvilke artikler der er blevet redigeret i den seneste periode, hvem bidrager aktivt til artiklerne, osv.

Med en workshop for ledergruppen i 3. kvartal 2006 bevæger projektet sig ind i en egentlig testfase. På mødet introduceres gruppen til wikien og der optegnes i fællesskab en informationsarkitektur, der kan rumme de kernekompetencer, der blev identificeret på den tidligere afholdte personalekonference. Under vejs på mødet bliver den skitserede informationsstruktur implementeret i wikien. Endvidere aftales der deadlines for produktion af en række kerneartikler, som personalet kan tage udgangspunkt i, når de skal introduceres for systemet.

Under workshoppen oplever to afdelingsledere, at wikien også vil kunne bruges til andre formål. Kort forinden i sommerferien lancerer et regionalt dagblad en artikelserie om beboernes domsanbringelser og kriminelle færden. Det leder til, at ledelsen må bruge meget tid på manuelt at gennemgå alle beboernes dagbøger for at kunne levere retvisende information om forholdene til forvaltningen. Med disse erfaringer in mente og efter af have blevet undervist i wikien foreslår to af lederne i projektgruppen, at wikien med fordel dels kan anvendes til overbliksskabende registrering af domme og forseelser, dels erstatte det eksisterende dagbogssystem bygget på Word-dokumenter. Forstanderen ser de samme fordele, men ønsker ikke at gå videre med forslaget, da forvaltningen på vegne af bostederne er i gang med at indgå aftale med en leverandør af et avanceret socialfagligt it-system. At teste wikien som dagbogssystem vil sandsynligt blive opfattet som et illoyalt eksperiment i regionsledelsen og internt vil det betyde unødigt ressourcetræk på personalet. Endvidere er it-sikkerheden omkring wikien ikke fuldt ud dokumenteret, hvorfor forstanderen anser det for risikobetonet at regi-

strere for mange personfølsomme oplysninger her. Således arbejdes der videre med et fokus på erfaringsopsamling og personale-cv'ere, hvis de er interesseret i denne mulighed.

På to workshops introduceres wikien til resten af organisationen. Personalet synes, at wikien er perspektivrig og ser kun få praktiske problemer i at betjene det. Imidlertid forudser flere af deltagerne, at det kan blive svært at afsætte tid i efterårs- og vinterperioden til systematisk videnproduktion, da såvel afdelingslederne og personalet er meget optaget af at få sammenlægningerne til at fungere i det daglige.

Efter de afholdte workshops falder brugeraktiviteten på wikien til stort set nul. Ingen af afdelingslederne færdiggør en række manglende kerneartikler, som de forpligtede sig til at producere. Imellem forstanderen og de øvrige afdelingsledere hersker der en stiltiende accept af, at graden af deltagelse er op til det enkelte individ, ligesom udarbejdelse af arbejdsprocedurer for brugen i relation til det pædagogiske og ledelsesmæssige arbejde er op til den enkelte afdelingsleder. Den formelle tovholder i interviewer-gruppen og wiki-projektet kaster sin opmærksomhed over på andre og mere kritiske spørgsmål. Afdelingslederen bruger en stor del af sin tid på at få sin afdeling til at fungere og agter ikke at tvinge sit personale til at bruge wikien. Der gennemføres et interview i hht. proceduren, men den efterfølgende metodebeskrivelse bliver aldrig udarbejdet af tovholderen mhp. formidling via wikien. Samtidig er afdelingslederen begyndt at afklare sine fremtidige jobmuligheder i relation til kommunalsammenlægningerne. Hvis det kan lade sig gøre, vil lederen gerne have en bredere socialpædagogisk faglighed ind i sin dagligdag. (Da der i begyndelsen af 2007 begynder sig at tegne en mulighed for at kombinere sin nuværende lederstilling med en tilsynsførerstilling, går afdelingslederen og forstanderen ind i den politiske proces i forvaltningen om at få placeret stillingen på bostedet. Det lykkes, hvorfor afdelingslederen bliver på bostedet.)

Forstanderen er reelt den eneste, der sporadisk afprøver løsningen til at opsamle og registrere lokale borgerhenvendelser vedrørende beboerne. Argumentet er, at platformen må kunne spare ledelsen tid, såfremt der kommer ny mediebevågenhed svarende til den i sommeren 2006. Efter at have registreret et par gange i systemet indstiller forstanderen sit arbejde. Systemet vil snildt kunne bruges i den henseende, men et kommende socialfagligt it-system vil kunne gøre det samme.

Aktionsforskeren kan fra sit kontor i København aflæse den manglende anvendelse via brugerstatistik i efteråret 2006. I et forsøg på at genskabe en projektopmærksomhed udarbejdes og fremsendes et skriftligt oplæg til ledergruppen. I oplægget diskuteres et sæt realistiske produktionsmål og der opstilles sammenligning af wikien og det socialfaglige it-system, som regionsforvaltningen nu har valgt. Af sammenligningen fremgår det, at wikien kan bruges til personaleorienterede forhold såsom metodeerfaringer og kompetencebeskrivelser, men fagsystemet i sin arkitektur og faneblade retter sig mod beboerdelen. Ledelsen tager sammenligningen til efterretning og bliver enige om, at gruppen igen bør sætte fokus på wiki-projektet, da organisationen stadig har brug for et sted til kompetencebeskrivelser, hvis disse måtte blive produceret. Enigheden forbliver dog kun på et meta-plan og som hensigtserklæringer og omsættes ikke i konkret handling.

Flere løsningsmodeller på den manglende ibrugtagning bliver derefter drøftet med it-leverandøren og forstanderen. Den første model er af tidsmæssig karakter, nemlig at vente på de frigivne ledelsesressourcer efter sommerferien 2006, således at der sættes fornyet fokus på wikien og systematisk metodeafklaring i handleplansprocessens sidste fase som oprindeligt planlagt. Dette skal følges op af kulturbearbejdelse, skabelse af 'wiki-evangelister' og ændringer i dagligdagsrutinerne (Johnson et al 2005, Tapscott & Williams 2005, Wei et al 2005), således at der skabes bedre rammer metodisk fordybelse for det pædagogiske personale. Mere træning i systemanvendelse synes ikke umiddelbart at være løsningen. Et alternativ er at indgå et strategisk samarbejde med fx den valgte leverandør af socialfaglig it for derigennem at integrere wikien i brugergrænsefladen. Fordelen vil være, at besøgsfrekvensen øges betragtelig, da personalet skal anvende dele af it-systemet i det daglige. Dertil vil it-leverandøren kunne sælge konsulenttydelser af organisatorisk art. Ulempen er primært af kommerciel karakter. Wikier er ikke kildekodebeskyttede, hvorfor det er nemt at kopiere koncept og kode. Udbydere af socialfaglige it-systemer har pt. en forholdsvis bred produktstrategi, hvorfor de må formodes selv at ville udvikle sådanne delkomponenter.

En tredje vej er at åbne for systemet for flere, samarbejdende sociale botilbud og anvende det som en fælles videnbank. Dette scenario rummer en række potentialer og problemstillinger. Potentialet er et bredere netværk med flere deltagere og større synlighed såvel internt som eksternt samt en større differentiering med de socialfaglige it-systemer. Udfordringen er, at den nuværende pædagogiske viden er kontekst- og praksisrelateret, hvilket vil være vanskeligt

at dele skriftligt med 3. part. Delingen kræver dertil anonymisering og generalisering, hvilket gør videnudviklingsprocessen omstændig og fjerner den direkte og motiverende indholdsidifikation blandt medarbejderne.

Aktionsforskningsprojektet indstilles reelt ved udgangen af 2006 og formelt i midten af 2007, da aktionsforskeren kan konstatere, at wikien fortsat ikke anvendes. Under de afsluttende interviews i efteråret 2007 nævner forstanderen, at bostedet har påbegyndt implementeringen af det socialfaglige it-system og at ledelsen i den forbindelse har indkredset et specifikt udviklingsprojekt med it-leverandøren vedrørende personalerelaterede kompetencebeskrivelser. Drøftelserne af kompetence og informationsarkitektur i aktionsforskningsgruppen vil kunne bruges i den forbindelse. Endvidere fortælles det, at organisationen vil genoptage processen vedrørende beskrivelse af de organisatoriske kompetencer, nu med en anden og mere dedikeret afdelingsleder som tovholder.

Projekt	Initiale forestillinger om projektudbytte	Observeret udbytte i projektforsløbene					
		Projektdefineringsfasen	Designfase	Testfase	Driftsfase (I) (Testredskab)	Driftsfase (II) (Permanent redskab)	
KMS	Output	Involverende videnudvikling og – deling Styring af indholdsversioner	Afgrænsning af projektformål og teknologiform Kobling til planlagt metodeafklaring	Koncept for metodeafklaring og it-understøttelse Kernekompetence kategorier	Brugertest (test) Leder registrerer kortvarigt anmeldelser i system	Ikke igangsat Intet output	Ideer og erfaringer overført til andet it-system
	Delta-gere	Ledelsen + forsker	Ledelsen + forsker	Arbejdsgruppe	Alle ansatte via undervisningssessioner (test)	Ingen	Ledelsen og it-leverandør

### 3.5 - Tværgående sammenfatning om projektbeskrivelserne

De fire delprojekter producerer en række positive effekter i caseorganisationerne. I LMS-projektet bidrager efteruddannelsen som helhed til den planlagte kompetenceudvikling af Blomsterhavens medarbejdere. It-plattformen synes at fastholde viden og debatter og rationaliserer materialedistributionen til kursisterne. Den ugentlige elektroniske dialog med ledelsen viser sig at være et af projektets store udbytter. Dialogen skærper medarbejdernes og ledernes kommunikation med hinanden og forståelse af hinandens ståsteder. Panelet opfattes som et talerør for medarbejdere på kurset, hvor det trykkes at stille fælles kritiske spørgsmål til ledelsen og der er sikkerhed for at der svares skriftligt på spørgsmålene.

Kløvergården får med MUS-projektet defineret et anvendeligt kompetencekatalog mhp at kunne gennemføre forbedrede MUS. Projektet fungerer også som et legitimerende tiltag overfor den nye storkommunes stigende fokus om strategisk kompetenceudvikling herunder MUS og kompetenceafdækninger. Arbejdsgruppen udvikler et kompetencekatalog, der adskiller sig fra de typiske kompetencekataloger. I Kløvergårdens skabes der hermed en større opmærksomhed på facetter af relationskompetence herunder en nuancering af sammenvævningen af personlige og professionelle kompetencer i socialfagligt arbejde.

KMS-projektet på Sollyst genererer andre resultater. Bostedet afklarer sine kernekompetencer og arbejdsmetoder via initiale workshops i arbejdsgruppen. Et redskab til fleksibel, bruger-drevet videnudvikling introduceres til alle ansatte, og der er skabt en høj bevidsthed i ledelsen om barrierer for elektronisk videndeling. Anvendelsesgraden bliver uventet forsvindende lav.

Skovkildens WFM-projekt afstedkommer naturligvis også flere afledte effekter. For det første er gennemføres en systematisk afklaring og forslag til forenklinger af den omstændig handleplansprocedure på bostedet. Projektet forbedrer dialogen om potentielle snublesten i handleplansforløbene såvel internt mellem afdelinger og sekretariat som til eksterne samarbejdspartnere. Endvidere bruges deltagelsen som en legitimerende handling i relation til den regionalpolitiske interesse i handleplansprocesser og ledelsesinformation.

Case-institution	Forestilling om udfordring i organisationen	Udviklingsprojektet	Initiale forestillinger om projektudbytte	Realiseret projektudbytte (slutevaluering)	Større sideløbende udviklingsaktiviteter	Aktionsforskningsprojekt	Tværgående betragtninger
<b>Blomsterhaven</b>	Reform skaber markedslygnende forhold, ny attraktiv målgruppe via kvalifikationsudvikling mulig	10 ugers efteruddannelsesforløb for alle ansatte (ledere, pædagoger og servicepersonale)	Omkostningseffektiv opkvalificering af pædagogisk personale	Primære: Opkvalificering af viden, rotationsmedarbejdere afprøvning  Sekundære: Samarbejde på tværs af afdelinger, håndtering af parallelle udviklingsprojekter, aktivering af 5-ugers projekter, ideer til funktioner i socialt it-system	Ny organisering: Fra husbaserede afdelinger til storteams  Anderledes ansvarsområder og kompetencer i ledergruppen	LMS, understøttelse af forløb via it-system	Stort organisatorisk udbytte Stor ledelsesinvolvering God integration af aktionsforskningsprojekt i udviklingsprojektet
<b>Kløvergården</b>	Reform splitter organisationen af og skaber interessenter, der bør kende til institutionens spidskompetence	Decentral metode- og kompetenceafklaring i alle afdelinger samt ekstern kompetenceprofilering	Kollektiv kompetenceoverblik Kompetenceprofil der anvendes i ekstern kommunikation	Primære: Lokale metodebeskrivelser, kollektiv kompetencetaksonomi, kompetencebrochurer, ideer til funktioner i MUS-system  Sekundære: Rustet til kompetencebranding i kommunalt regi	Overlevering af afdeling til nabokommune Tilgang af nye afdelinger	MUS, Kompetenceafdækning via it-system	Stort organisatorisk udbytte Stor ledelsesinvolvering Nogen kobling ml. udviklingsprojekterne
<b>Sollyst</b>	Reform skaber nye interessenter, der bør kende til institutionens spidskompetence	Kollektiv metode- og kompetenceafklaring mhp. intern kompetencebank og ekstern profilering	Videnbank over centrale metoder og kompetencer Metode til kompetenceafklaring Kompetenceprofil til ekstern kommunikation	Primære: Kollektiv kompetencetaksonomi, procedure for kompetenceafklaring  Sekundære: Forslag til ekstern profilering, ideer til funktioner i socialt it-system	Ny organisering: Fra fem til tre husbaserede afdelinger Indførsel af socialt it-system	KMS, Afklaring af metoder og kernekompetencer via it-system	Begrænset organisatorisk udbytte Aftagende ledelsesinvolvering Svag kobling ml. udviklingsprojekterne
<b>Skovkilden</b>	Reform begrænser institutionens udviklingsbudgetter, ressourcer kan frigøres ved ensartede og mere effektive arbejdsgange	Skabelse af bedre ledelsesoverblik og kvalitet i pædagogisk-administrative rutiner med fokus på handleplanprocesser	Forslag til ensartede og mere effektive pædagogisk-administrative arbejdsgange	Primære: Fælles billede af komplekse arbejdsgange, forslag til ændret arbejdsgange  Sekundære: Ekstern legitimitetsargument i fbm kriseledelse	Styrket faglighed: Fra selvstyrende afdelingsledere til fælles ledelsesteam Skriftlighed i pædagogikken Indførsel af socialt it-system	WFM, Metoder/ it-procesredskab Optimering af handleplanproces	Fokuseret organisatorisk udbytte Aftagende ledelsesinvolvering Svag kobling ml. udviklingsprojekterne
<b>Tværgående betragtninger</b>	Industriøkonomisk strategitænkning i fbm. reform aktualiserer større kompetenceafklaring og -udviklingsprojekter	Kompetencer og arbejdsmetoder i fokus i forskellige afskygninger	Funktionelt vidensperspektiv Metoder til kompetenceafklaring og formidling Ekstern kommunikationsplatform	Primære: Forbedret indsigt i egne kompetencer og metoder  Sekundære: Platform for ekstern profilering, legitimering og samarbejder	Pædagogisk og ledelsesmæssig opkvalificering samt teamorganisering i fokus Opmærksomhedskrævende strategiske projekter	Mere og mindre integrerede aktionsforskningsprojekter i øvrige projekter Motiverer til forskellig deltagelseinvolvering	Variierende udbytte, ledelsesinvolvering og kobling ml. udviklingsprojekterne

### 3.6 - Analyse af bostedernes del af aktør-netværket

Som det fremgår af projektbeskrivelserne synes projektforløbene overordnet set at rumme tre delnetværk af aktører, projektopgaver og teknologiske artefakter. Første netværk ved projektstart er centreret omkring aktionsforskeren, it-leverandøren og bostedsledergrupperne. Dette netværk udvides med flere personer via arbejdsgrupper efter at projektaftalerne falder på plads. I takt med at projekterne forskydes fra projektdefinerings- til designfasen udvides netværket yderligere til bredere sammensatte arbejdsgrupper. Samtidig bliver det udforskende arbejde omkring it-artefakter med tiden mere håndgribeligt. I løbet af design- og testfasen ændres arbejdsopgaverne og deltagerkredsen til nu at fokusere på brugertest, programmering og organisatorisk implementering. Hermed kan der tales om et teknisk validerende aktørnetværk. Ved udgangen af testfasen og ind i driftsfase (I) drøfter kenedeltagerne mulighederne for at videreføre forskningsprojekterne på kommercielle vilkår, hvorfor der kan tales om mobilisering af et 3. netværk funderet på anderledes relationelle logikker.

Projekt	Initiale aktører i projektdefineringsfasen	Projektdefineringsfasen	Deltagere i projektfaserne			Driftsfase (II) (Permanent redskab)
			Designfase	Testfase	Driftsfase (I) (Testredskab)	
LMS	Toplevelsen + forsker	Arbejdsgruppe	Arbejdsgruppe / Følgegruppe	Hold 1 (test) Følgegruppe	Alle ansatte Følgegruppe	Programansvarlig og it-leverandør
MUS	Ledelsen + forsker	Projektudvalg	Storgruppe og teknologisk undergruppe	Udvalgt afdelingstest (test) Arbejdsgruppe	Alle ansatte igennem MUS Arbejdsgruppe	Ledelsen, medarbejdere og it-leverandør
KMS	Ledelsen + forsker	Ledelsen + forsker	Arbejdsgruppe	Alle ansatte via undervisningssessioner (test)	(Ingen)	(Ledelsen og it-leverandør)
WFM	Forstander + forsker	Ledelsen + forsker	Arbejdsgruppe	Nyt udvalg (test)	(Ingen)	(It-leverandør)
<b>Netværk</b>	Indrullering	1. netværk	Indrullering	2. netværk	Indrullering	3. netværk
<b>Tværgående bemærkninger</b>	Involvering og styring i fokus Ledelsesmæssige betragtninger	Deltagerorienteret projektafgrænsning og teknologiudvælgelse	Deltagerorienteret konceptudvikling Arbejdsgruppebaserede projekter	Brugertests i udvalgte afdelinger Nye brugsforslag opstår, feedback til arbejdsgruppe	2 af 4 projekter implementeres Brugererfaringer opsamles	Ideer og erfaring overføres til andre projekter og netværk

Når der stilles skarpt på de fire projekter, fremtræder der flere ligheder og forskelle. Tre projekter hæfter sig på allerede igangsatte udviklingsprocesser (MUS, LMS, KMS), hvilket bidrager positivt til at mobilisere ledergrupperne i første omgang og senere medarbejderne til projektforslagene. I relation til KMS-projektet introduceres hele ledergruppen under et leder-

internat efter få korrespondancer mellem aktionsforsker og forstander. Ledergruppen bliver hurtigt interesseret i den digitale dimension, da gruppen allerede er enige om vigtigheden af strategisk videndeling, men savner redskaber til at mediere dette. Aktionsforskerens projekthenvendelse kommer således på et belejligt tidspunkt i denne søgningsproces. Det samme gælder MUS- og LMS-projekterne. Det ene botilbud har just søsat et kompetenceafklaringsprojekt med meget klassiske procesteknikker (arbejdsudvalg, personalekonference og afdelingsmøderækker), det andet botilbud er i gang at konkretisere et efteruddannelsesforløb bestående af traditionelle undervisningsredskaber (tilstedeværelsesundervisning, fysiske undervisningsmaterialer og projektperiode). Projekthenvendelsen indeholdende ideer om anderledes mediering af læreprocesser er timingmæssigt god og vækker beslutningstagernes interesse. Den initiale projektfase i WFM-projektet synes mere fritstående end de tre øvrige projekter i forhold til organisationen, da projektdefineringen primært foregår i et samarbejde mellem aktionsforskeren og forstanderen. Projektideen bindes heller ikke på samme måde sammen med et større igangværende udviklingsprojekt, som i de tre øvrige projekter. Grundtemaet er handleplaner og effektivisering, og det har ikke samme appel i den socialpædagogiske personalegruppe, som hvis temaet var pædagogiske metodeerfaringer. Efter at projektforslaget er defineret, konsulteres to afdelingsledere for at få deres accept af en aktiv projektdeltagelse. Efterfølgende orienteres resten af ledergruppen og organisationen om projektet.

Som det fremgår af de foregående afsnit forlægger projekterne sig. I projektbeskrivelserne og de indledende drøftelser med toplederne fra caseinstitutionerne kan arbejdsmetoderne bedst beskrives som teknisk validerende action research. Organiseringen bliver imidlertid anderledes som følge af forskellige begivenheder før og under feltarbejdet. Overordnet set organiseres det faktiske projektarbejde som kollaborativ action research (Hägglund & Madsén 1996, Stringer 1999, Lorentz 2004). I alle fire projekter bliver designarbejdet varetaget i arbejdsgrupper af varierende størrelse og sammensætning. Arbejdsgrupperne identificerer problemstillinger og producerer tekniske designforslag, som efterfølgende godkendes i ledelsesregi og samarbejdsudvalg. Arbejdsgrupperne repræsenterer et bredt udsnit af flere faggrupper, hvilket giver mange vinkler på teknologianvendelse og gør det svært for eventuelle skeptikere at kritisere processen. Ingen af projekterne kan siges at være 'ren' practitioner research uden forskerindflydelse. Det, der kommer tættest på, er elementer i KMS-projektet. Her er det planen, at en intern Interviewer-gruppe indsamler metodeerfaringer til wikien. At interviewarbejdet aldrig bliver gennemført, skyldes dels tovholderens fokus på sin egen karriere, dels at aftale-

brud i forbindelse med sådanne udviklingsprojekter reelt ikke bliver sanktioneret af forstanderen.

<b>Feltforskningsmetodisk perspektiv på indeværende aktionsforskning</b>	
<b>Paradigme</b>	<b>Empiridrevet, eksplorativt aktionsforskningsprojekt</b>
<b>Ontologi</b>	Konstruktivisme / hermeneutisk
<b>Epistemologi</b>	Virkelighed er socialt konstrueret Fænomener erkendes via kognitive og sociale læreprocesser, formidles gennem socialisering og eksternalisering
<b>Projektmålsætning</b>	Beskrive hændelser og deltageres meningsstrukturer
<b>Organisationsperspektiv</b>	Åbent etnografisk projekt Forståelse af organisering (Weick 1969). Beskrivelse af hverdagshorisonter (Schutz 1975)
<b>Aktionsforskningsperspektiv</b>	Aktionsforskning omkring brugerrevet software design proces Collaboration Action Research (Holter & Barcott-Schwartz 1993), development research (Akker 1999)
<b>Teorianvendelse og produceret erkendelse/ viden</b>	Deskriptivt/præskriptivt Problem delvist defineret i situationen Sen fastlæggelse af endeligt teoriperspektiv i forskningsprocessen
<b>Forløbets karakter</b>	Eksplorativt abduktivt forløb Delvist teknisk validerende
<b>Feltmetodisk kerneudfordring</b>	Aktionsforskerens balancering af egen teoretisk og sociologisk forforståelse og feltets italesættelser og selvoplevede problemstillinger
<b>Aktionsforskerens selvopfattelse</b>	Bundet af lokale værdisæt Interrelateret og dialogisk forhold mellem forsker og studeret felt Håndværker, forandringsagent/medskaber

Kilde: Egen tilvirkning

Aktionsforskningen kan positioneres som etnografisk, empiridrevet, eksplorativ og konstruktivistisk i hht. McCutcheon & Jurg (1990) og Grundy (1988). Videnproduktionen er deskriptiv, men da det også er målsætningen at designe digitale redskaber, er der elementer af en mere præskriptiv videnproduktion samt en teknisk validerende forskningsproces (Kjeldskov & Stage 2003). Der er naturligvis også spor af systemisk udviklende aktionsforskning, da der løbende drøftes reformstrategier og institutionelle barrierer for specialinstitutionsudvikling i alle fire caseorganisationer mhp at forbedre deres strategiske råderum. Under mange af arbejds møderne drøftes og kritiseres de socialpolitiske vilkår, forvaltningens håndtering af reformen og de elektroniske tilbud til videndeling. Hovedformålet med projekterne udvikler sig dog aldrig til at blive produktion af egentlig systemfrigørende kritik og redskaber - svarende til aktionsforskning på basis af kritisk teori (Grundy 1988). Den systemiske udviklingsrum begrænses således til caseorganisationerne og ikke større dele af den sociale sektor.

Konceptualiserings- og designfasen bliver i høj grad drevet frem af en gruppe dedikerede aktører - aktionsforskeren og en række afdelingsledere. I projektoplæggene og mundtlige aftaler

formuleres det implicit, at aktionsforskeren vil optræde som metodeekspert og forandringsagent/medskaber. I praksis veksler aktionsforskeren mellem flere roller: den reflekterende rådgiver, proceskonsulenten og den deltagende observatør, jf. Stringer (1999) og Goldschmidt & Elkjær (2005). Vekslingen mellem roller bidrager til projektfleksibilitet og gør forskeren til et stort aktiv for flere af bostedslederne, da flere af de løbende samtaler får en coachende karakter.

Især en mindre gruppe af afdelingsledere i WFM-, MUS- og LMS-projektet har en god fornemmelse for, hvordan projekterne opnår en fornuftig organisationsopbakning. De formår at involvere de mest skeptiske ansatte på den rigtige måde på de optimale tidspunkter i processen, således der opnås en grundlæggende accept af projektformålet og gruppernes arbejde. Herudover forsøger afdelingslederne sammen med aktionsforskeren at inkludere 'svagere stemmer' (Amsterdamska 1993) blandt socialpædagerne og servicepersonalet i processen via designworkshops og forskerens fokusgruppeinterview.

Projektplaner spiller mere en ceremoniel end praktisk rolle i forløbene, da planerne konstant korrigeres i takt med at projektomgivelserne forandre sig og arbejdsgrupperne bliver klogere på teknologiens muligheder og begrænsninger. Derimod synes læringsudbyttet og den positive feedback til deltagerne fra workshops, løbende forskerinterview og brugertest at være stærkt medvirkende til at drive projekterne fremad. I flere tilfælde resulterer møderne i et nyt syn på kollegers arbejdsbetingelser og konkrete forbedringsforslag, der ligger uden for projekternes egentlige fokus. Ved workshopperne i WFM-projektet skaber deltagerne en ny viden om, hvorfor andre afdelingerne ikke overholder handleplansaftalerne, i MUS-projektet udvikles spørgeteknikker, der forbedrer organisationens fremtidige indkredsning af kompetenceafklaring. LMS-projektet forbedrer den generelle kommunikationspraksis mellem ledere og medarbejdere, og i KMS-projektet ser ledelsen nye muligheder for systematisk analyse af effekter af den pædagogiske indsats i forhold til rapporterede borgerhenvendelser.

Da projekterne når testfasen, involveres flere deltagere i tre ud af fire projekter. I LMS- og MUS-projektet bliver løsninger genstand for brugertest hos hhv. et underviser- og kursushold og en boenhed, hvilket er medvirkende til at it-funktionalitet og brugermanualer tilpasses. Måske vigtigere er det, at arbejdsgrupperne formår at legitimere teknologivalget med positive brugertilbagemeldinger og blackboxe løsningerne i forhold til de kursusdeltagere og ansatte, der ikke har deltaget i testfasen og som står til at skulle anvende løsningerne. I KMS-projektet

skabes en kortvarig interesse omkring wikien som arbejdsredskab i forbindelse med de afholdte workshops og undervisningssessioner. Hverken de oprindelige aftaler, undervisningen eller de efterfølgende målsætningsmaterialer og dialoger i ledergruppen viser sig dog stærke nok til at mobilisere ledergruppen og den øvrige personalegruppe. Andre projekter – afdelingssammenlægninger, personlige karriereambitioner, socialfagligt it-system – tillægges større forretningskritisk betydning og dermed opmærksomhed.

LMS- og MUS-projektet, der afsluttes som oprindeligt aftalt efter testdriftsfasen, er kendetegnet ved høj grad af kontinuitet i arbejdsgrupper og ledergruppen. Den udskiftning, der findes på medarbejder- og lederniveauet i organisationerne, er minimal. Udskiftningen påvirker kun projekterne tidsmæssigt og den daglige konkurrence om opmærksomhed mellem projekter synes forholdsvis stabil i projektperioden. Derimod ændrer deltagerkredsen og projektinteressen i WFM-projektet sig markant på medarbejder-, afdelingsleder- og forstanderniveauet som følge af afledte effekter af mediasagen. De gennemgående aktører – to afdelingsledere, en administrativ medarbejder, aktionsforskeren og it-leverandøren – får således meget svært ved at opretholde et aktivt projektnetværk af aktører på bostedet i den tidsperiode, hvor løsningen programmeres i leverandørregi og mediasagen verserer. Forstanderen, som er primusmotor i projektet, er væk. Den nye topledelse er ikke synderlig interesseret i det ikke-forretningskritiske projekt og afser ikke tid til at deltage i projektmøderne. Da topledelsen etablerer et nyt afklaringsprojekt om handleplaner i kølvandet af tilsynsbesøgene og den forestående it-implementering, elimineres den sidste rest af projektmobilisering i organisationen.

Projektparterne skilles ved udgangen af testfasen, da det bliver svært at videreføre projekterne ind i en ny fase, som for it-leverandøren nødvendigvis må reflektere en kommerciel systemdrift. I KMS- og WFM-projekterne, hvor botilbuddene overgår til den nye region, vanskeliggøres et fremtidigt samarbejde af regionsforvaltningens entydige krav om, at alle botilbud skal implementere et fælles socialfagligt it-system. Med sine moduler dagbøger, handleplaner, økonomi og medicinkort retter det kommende it-system sig mod det beboerrelaterede administrationsarbejde, hvorved botilbuddenes ønsker om et system, der kan håndtere mere personalerelateret indhold ikke honoreres. Den socialfaglige it-leverandør er imidlertid kendt for sin villighed til at indgå lokale udviklingssamarbejder, der løbende kan gøre systemet mere robust og konkurrencedygtig i fht. alternative fagsystemer. Således nedsættes der en projektgruppe, der skal kravspecifisere et personalemodul. I relation til LMS-projektet bruger botil-

buddet allerede indgående det samme socialfaglige it-system, der kan håndtere videndingsprocesser gennem virtuelle grupperum. Bostedsledelsen ser derfor ikke nogle faglige eller økonomiske fordele ved at videreføre LMS'en. Endelig ønsker Kløvergården i heller ikke at videreføre sit MUS-projekt, da bostedsledelsen forventer, at den centrale HR-afdeling vil udvikle et redskab sammen med en it-leverandør og stille dette redskab gratis til rådighed for alle kommunens enheder. På basis af denne forventning vil ledelsen kontakte HR-afdelingen og it-leverandøren med henblik på at tilbyde sin assistance i form af erfaringer fra forskningsprojektet.

På basis af ovenstående beskrivelse synes de regionalpolitiske beslutningsprocesser om indkøb af socialfaglige it-systemer at udgøre et passivt opmærksomhedspunkt i længere perioder i aktionsforskningsforløbet. Projektgrupperne etablerer et primært fokus på at udvikle viden om egen pædagogisk praksis og tilpasse de tekniske løsninger. Udviklingen i de regional- og kommunalpolitiske miljøer overvåges og drøftes usystematisk. Forvaltningerne og politiske udvalg bliver derfor hverken forsøgt aktivt bearbejdet eller involveret gennem eksempelvis forvaltningsmæssigt repræsentantskab i arbejdsgrupperne og møderunder. Således forbliver projektdeltagerne i de to regionale projektnetværk uden for politisk indflydelse og må lade sig se 'kørt over' af et større og stærkere konkurrerende it-aktørnetværk. Bostedsledelserne fra de to kommunale bosteder er derimod langt mere aktive i de politiske netværk i projekternes sidste faser hvad angår it-udvikling. Herved formår de at supplere arbejdsgruppernes tiltagende praksis- og teknikfokus med en bredere funderet politisk forståelseshorisont, der udløser en mere aktiv og koordineret bearbejdning af eksterne faglige og politiske beslutningsprocesser fra ledelsernes, aktionsforskerens og it-leverandørens side.

Opsummerende for delafsnittet kan det konkluderes, at projekterne organiseres som kollaborativ i arbejdsgrupper med forskellig størrelse og sammensætning (Hägglund & Madsén 1996, Stringer 1999, Lorentz 2004). Denne organisering rummer både fremmende og hæmmende betingelser for etablering af teknologiske aktanter. Fremmende for etableringen er især, at deltagerne med aktionsforskningsmodellen tilskønnes til at bearbejde fortolkningsskemaer og indtage varierende roller i forløbet: Aktionsforskeren kobler delprojekterne sammen med teknisk og organisationsviden samt fremsætter nye fortolkningsskemaer mht. teknologiske muligheder; mellemlider- og personalerepræsentanterne sikrer med deres fokus på socialpædagogik, teknik og kvalitetssikring den interne integration (Schein 1992) af projekterne i relati-

on til egne afdelingskolleger; topledelsesrepræsentanterne sørger for den eksterne tilpasning (Schein 1992) ved at tilføje fortolkningsskemaer vedrørende fag- og kommunalpolitiske dagsordner og ved at enacte eksterne aktørnetværk sent i projektforløbet. Trods ufuldkommen viden besidder bostedslederne et erfaringsgrundlag (Weick 1979), der gør dem i stand til at identificere de reformmekanismer, der får størst betydning for bostedets fremtid. Høj grad af kontinuitet i arbejdsgrupperne og ledergrupperne synes ligeledes at være en fremmede faktor for projektfremdrift og dermed aktantetableringer. I overvejende grad er det organisatoriske og politiske frem for faglige og tekniske forhold, der virker hæmmende for aktantetableringer. Især spiller ledelsens funktion som projektsponsor samt interne og eksterne teknologiprioriteringer den vigtigste rolle.

### **3.6.1 - Projektnetværkenes iboende mobiliserings- og indrulleringsmekanismer**

Som det fremgår af de foregående afsnit, er der flere faktorer, der fremmer og hæmmer aktørnetværket i at udvikle projektteknologierne til aktanter. Disse faktorer kan nuanceres yderligere ved at se nærmere på projekternes problematiserings-, mobiliserings- og indrulleringsprocesser (Latour 1996, 2005, Law 2003, 2007).

I længere tid er der uklarhed om tidspunktet for beslutningen om programfinansieringen i LMS-projektet, hvilket er en hjørnesteen for den videre mobilisering af bostedet og uddannelsesinstitutionen. En stor del af efteruddannelsen tilrettelægges som sammenhængende tilstedeværelsesundervisning, og det fordrer ikke videre e-konferencen som en supplerende undervisningsform. Programchefen, de deltagende undervisere og deltagerere er heller ikke bekendt med aktiv inddragelse af fx blogging i undervisningssessionerne, hvilket ellers kunne underbygge argumentet om it i undervisningen. Dertil kommer, at bostedet bruger et velfungerende intranet, der med nogen tilpasning kan håndtere undervisningsprocesser. Eksistensen af intranettet får enkelte kursusedtagere på holdene til at sammenligne systemerne og spørge medlemmer i arbejdsgruppen om, hvorvidt man ikke burde fortsætte med det allerede indarbejdede system. Idet arbejdsgruppen tidligt i forløbet har aftalt valget af konferencesystem og holder fast til denne beslutning i Konceptualiserings- og testfasen, negligeres disse senere forekomne deltagerholdninger.

De faktorer, der især fremmer mobilisering, er arbejdsgruppens tro på, at et LMS vil kunne forbedre læreprocesserne. Bostedsledelsen er dedikeret til aktionsforskningsprojektet og programchefen lader sin åbne indstilling til undervisningseksperimenter overvinde sine manglen-

de it-færdigheder. Såvel bostedsledelsen som medarbejdergruppen har en høj it-modenhed og er vant til test af ny teknologi, så modstanden derfra er minimal. Hertil kommer, at de ansatte synes at acceptere et tab af vante it-rutiner, i og med at de fysisk bevæger sig over i en anden organisatorisk kontekst og bliver til kursusdeltagere.

Flere faktorer influerer den videre indrulleringsproces. Alle kursusdeltagere bliver introduceret til systemet ved starten af uddannelsesforløbet, ligesom topledelsen holder fast i sit krav om konsekvent anvendelse af systemet til materialedistribution og elektronisk paneldebat. De oplevede kvaliteter forbundet med dialogerne og materialelegbruget stabiliserer netværket yderligere.

Hvad angår MUS-projektet er der især to faktorer, der hæmmer mobiliseringen. I dag afvikles MUS på en relativ omkostningseffektiv måde ved hjælp af papirbaserede samtalskabeloner. Skabelonerne kendetegnet ved at være lette at bruge og få fysisk adgang til og de repræsenterer en eksisterende informationslagringspraksis. Afdelingslederne og medarbejderne er imidlertid utilfredse med de nuværende planlægningsprocesser. Utilfredsheden virker motiverende for at afprøve alternative redskaber. Hvis redskaberne kan forbedre processtyringen, er det grundlæggende ligegyldigt om processerne medieres digitalt. Den anden faktor handler om en mindre medarbejdergruppes frygt for, hvad ledelsesinformation fra et it-system potentielt kan bruges til. Frygten bunder ikke i fakta, men på fornemmelser og erfaringer fra tidligere arbejdspladser. Afdelingslederne i arbejdsgruppen er velvidende om denne frygt og håndterer det elegant ved at indrullere de mest skeptiske medarbejdere i evalueringen af redskabet. Samtidig inviterer de til, at MUS-temaer fra det nuværende samtalskemaer kan indføres i de kommende skabeloner, hvis testgruppen måtte ønske dette.

Generelt er der i både medarbejder- og ledergrupperne en tro på, at kompetenceafklaring i stigende grad bliver vigtig i relation til den generelle udvikling på det sociale område. Reformen er en kærkommen anledning for ledelsen til at optegne et billede af organisatoriske kompetencer, som kan sætte retning på de næste års strategiske prioriteringer.

Indrulleringsprocessen bliver i begyndelsen lidt hæmmet af udskiftningen af to afdelingsledere heraf den ene souschef, da de får tilbudt nyoprettede lederstillinger i den nye forvaltningsstruktur. Samtidig er der i en kortere tidsperiode nogen uklarhed om det valgte redskabs evne til at kunne mediere afklaringer af organisationskompetencer, da det opererer på et individni-

veau. Arbejdsgruppen når frem til pba. aktionsforskerens komparative redskabsanalyse, at dette standardredskab rummer flere styringsmæssige kvaliteter end svagheder. Derfor vælger gruppen at holde fast i redskabsvalget. Hertil kommer måske, at hverken ledere eller medarbejdere stiller grundlæggende spørgsmål ved MUS som social teknologi, da det er god praksis og lovbestemt at gennemføre MUS i organisationen.

Den ledelsesmæssige tro på, at kompetenceafklaring bliver vigtigt for botilbud og reformen er en god handlingsanledning i den forbindelse, genfindes i KMS-projektet. Bostedets ansatte er kendetegnet ved en generel stærk faglig optagethed, og tiltag der kan udfolde denne selvforståelse hilses som regel velkomment. I begyndelsen af forløbet er ledelsen mobiliseret og ønsker også at medarbejderne bliver det. Uden alles deltagelse, formoder ledelsen, at videnudviklingen via wikien bliver for spinkel og for de få. I konceptualiseringsfasen figurerer det konkurrerende aktør-netværk omkring et regionalt socialfagligt it-system konstant i periferien. Ad flere omgange forsøger arbejdsgruppen at definere redskabets potentielle egenskaber for derigennem at problematisere den nuværende videndelingspraksis og det socialfaglige it-systems forventelige tilbud. Først opereres med en altfavnende videnbank, dernæst metodebank og herefter dagbogssystem, for slutteligt at ende som metode- og CV-bank. Teknologiens formelighed gør arbejdsgruppen i stand til relativt nemt at forhandle dens betydning og nå frem til en pragmatisk redskabsdefinition, der legitimerer en projektfortsættelse.

Kort tid efter den definatoriske meningsdannelsesproces bliver kardinalpunktet indrullering af personalegruppen. Trods grundartikler og brugertræning indrulleres personalegruppen nemlig aldrig. Ledelsen ønsker ikke at gøre redskabet obligatorisk. Aktionsforskeren formår heller ikke at genmobilisere ledelsen via præsentationsmaterialer. Og presset på ledelsen fra sideløbende 'skal'-udviklingsprojekter er for højt og forskyder med tiden ledergruppens problematiseringsforestillinger og dermed også deres projektprioriteringer.

I relation til WFM-projektet udgør den generelle utilfredshed med handleplansprocesser kernen i problematiseringen. Såvel leder- som medarbejderrepræsentanter er utilfredse med status, omend problemfokus og løsningshorisont synes forskelligt afhængig af aktørernes anknytning til processerne.

Decentralt er der en udbredt skepsis blandt medarbejderne og mellemlederne til projekter, der sættes i gang af topledelsen. Grundmotivet i de sidste fem års initiativer er rationalisering

uden at de pædagogiske kerneopgaver kompenseres tilsvarende med tilførsel af ressourcer. I dette lys motivfortolkes WFM-projektet og gør det svært at mobilisere organisationen uden enten at bruge et ledelsesmæssigt pres eller danne alliancer med garantier for pædagogikken. Med lige dele tvang og projektmarkedsføring indruller forstanderen centraladministrationen, to boenheder og disses to ledere. Afdelingslederne er nøje udvalgt, da de synes at være loyale over for topledelsen og samtidig kan balancere de to modsatrettede interesser. Forstanderens mål med indrulleringen er således at sikre kvalitet i udviklingsarbejdet samt forsøge at skabe projektambassadører i relation til resten af den motivfortolkende ledergruppe.

Inden for tidsperioden etableres ikke et teknologisk passagepunkt, da det først er planlagt til at kunne opstå når redskabet er fuldt udviklet og introduceret i de specifikke handleplansnetværk, som omkranser den enkelte beboer og starten på et nyt handleplansforløb. Først på dette tidspunkt vil administrationen, top- og mellemliderne have en stor interesse i at få arbejdsprocesserne til at forløbe efter redskabets principper. Pædagogerne vil delvist have den samme styringsmæssige interesse, da systemet kan levere støttende reminders om roller, deadlines og arbejdsopgaver. I personalegruppen hersker der imidlertid et uimponeret syn på it og en generel kritisk holdning til administrativt arbejde. For ikke at denne indstilling skal begrænse indrulleringen, tilrettelægger arbejdsgruppen et tosidet styringskoncept med moderat elektronisk interaktion. Grundlæggende set kan pædagogerne gennemføre handleplansprocesserne uden berøring med systemet, og det valgte koncept rykker ikke ved den kendsgerning.

Arbejdsgruppen vælger at designe et stand-alone system, der ikke leverer forretningskritisk information til andre informationssystemer på bostedet. Manglen på systemrelaterede afhængigheder bidrager således ikke til et muligt passagepunkt. Der findes heller ikke et lovmæssigt krav om, at styringen skal foregå i specialdesignede digitale redskaber. Det, der er politisk besluttet af forvaltningen, er, at outputtet - handleplanen - skal lagres i et specifikt socialfagligt it-system.

Et massivt pres på netværket opstår uventet i projektføreløbet. Mediekrise, ny topledelse og indførsel af nye 'skal'-systemer forvirrer netværket. Deltagerne i arbejdsgruppen er mobiliseret gennem den deltagerorienterede afklarings- og udviklingsproces. Men mobiliseringen angår kun en forholdsvis snæver kreds af aktører, da resten af organisationen deltager perifert gennem orienteringer. Ifølge arbejdsplanen skal resten af organisationen først involveres ak-

tivt senere i forløbet. Spinkelheden, i form af få allierede afdelingsledere og ingen passagepunkter udover den fyrede forstanders tvangsmagt, banker det sidste søm i kisten.

Opsummerende synes indrullerings- og mobiliseringsprocesserne i de fire projekter i høj grad at blive påvirket af projektmagerens projektledelsesevner, den valgte projektmodel samt prædestinerede organisationsforhold. Den anvendte aktionsforskningsmodel rummer en inklusionsfilosofi og procesfleksibilitet, der gør projektgrupperne i stand til at kompensere for visse former for kontekstuel usikkerhed. Eksempelvis formår grupperne at gennemføre designprocesser, der opfanger emergerende lokale brugerønsker. Derudover dannes der med modellen åbne teknologidefinitioner, som personale og ledere kan genforhandle og tilslutte sig.

Der er dog flere hæmmende faktorer for projektfremdrift og aktantetablering, som projektmagerne hverken med stor deltagerinvolvering eller tvangsmagt kan tage højde for eller for den sags skyld styre. For det første afhænger indrulleringsprocessernes robusthed af den institutionaliserede tillid, der er etableret henover tid i og mellem ledelsesgruppen og personalegrupperne. Mistænkeliggørelse og motivfortolkninger som følge af top-down-beslutninger og instruerende ledelsesstil synes at stå i skærende kontrast til aktionsforskningsidealet og den udbredte konsultative og demokratiske ledelsesform i bostederne. For det andet forhandles deltagernes projektengagement i relationer, der ligger delvist uden for projekternes indflydelsesfære. Ingen projektdeltagere er på fuld tid tilknyttet projektet, men udlånes fra de respektive afdelinger. Personalerepræsentanterne tager således konstant bestik af arbejdspresset i afdelingen samt sine kollegers og afdelingslederens indstilling til projektet. For ledelsesrepræsentanternes vedkommende stemmes den enkeltes involveringsgrad af i ledergruppen gennem komplekse symbolske og mundtlige projektprioriteringsforhandlinger. Endelig bliver emergerende pres fra konkurrerende aktørnetværk en faktor, som projektmagerne har svært ved at håndtere i de aktuelle projektsetup.

### **3.6.2 - Etablering af obligatoriske passagepunkter**

Kun MUS- og LMS-redskaberne formår at blive obligatoriske passagepunkter (Latour 1996, 2005) for de af teknologien og tilhørende aktører definerede arbejdsprocesser. I MUS-projektet hænger passagepunktet især sammen redskabets styringsfilosofi og materialeindhold. Hvis topledelsen ønsker ledelsesinformation fra samtalerne, er et elektronisk redskab optimalt, og hvis datamaterialet skal være valid og sammenlignelig, bør hele organisationen bruge det systematisk. Og hvis mellemlederne og medarbejdere ønsker at få adgang til de af

systemet generede afklarings spørgsmål og samtaledokumenter, må det nødvendigvis indebære, at samtalens parter bruger systemet efter de indbyggede arbejdsgange.

I LMS-projektet knyttes passagepunktet delvist sammen med ledelseskravet om materialedistribution. Deltagerne og underviserne kan vælge at distribuere materialer udenom systemet, men ledelsen har gjort det klart for programchefen, at alt materiale skal foreligge i elektronisk form. Den afgørende mekanisme for passagepunktet er den gensidige forpligtelse, som holdene og ledergrupper vedligeholder i forbindelse med paneldebatten. For det første passer debatten fint ind i uddannelsens ugerytme og ledelsens ugentlige mødestruktur. For det andet får holdet ikke sit materiale til de kommende undervisningssessioner, hvis de ikke ugentligt igangsætter debatten og holder ledergruppen op på deres opgave. Måtte der opstå potentiel tvivl om, hvilken part der overtræder aftalen, vil dette kunne udledes af data knyttet til diskussionstrådene.

Overordnet set afhænger betingelserne for etablering af obligatoriske passagepunkter af, hvor dygtige projektmagere er til at involvere især ledelsesgruppen i projektetableringen og den løbende redskabsbrug. For at dette skal kunne lade sig gøre, må redskaberne gøre sig uundværlige i organisationernes kommunikationsprocesser ved at producere interessant information og forpligtende samarbejdsadfærd mellem ledergrupperne, teknisk-administrativt og pædagogisk personale. Redskaberne virker herved som værdifulde grænseobjekter for videndeling og arbejdsprocesser på tværs af personalegrupper (Svenningsen 2004).

Alle fire redskaber etableres der ikke langsigtet systemafhængighed til de dagligt anvendte it-systemer, ligesom stedbundetheden er minimal, da den oparbejdede digitalt lagrede information kan migreres til andre systemer. Eksempelvis skal det oparbejdede MUS-informationsmateriale først genbruges ved næste års samtaler, hvorfor brugsfrekvens ikke bliver den mekanisme, der fastholder aktørnetværket. Inden næste år kan bostedet nå at migrere materialet eller printe det ud og gennemføre samtaleforløb manuelt. Tilsvarende synes informationsmaterialerne i LMS'en situationelt betingede, dvs. knyttet til efteruddannelsen og omstillingsperioden. Dertil kan de vigtigste materialer printes ud eller eksporteres til lagringsvenlige dokumentformater. Materialet er interessant at vende tilbage til, men ikke forretningskritisk for organisationen. Indholdet i KMS'en har et mere langsigtet perspektiv, men det kan ligesom i de ovennævnte systemer flyttes. Det eneste system, der indeholder algoritmer, der bearbejder data og strukturerer informationer på en avanceret (og for brugeren sløret) måde, er WFM-

redskabet. Dette kunne i princippet indeholde særlige informationsmæssige passagepunkter, men det er svært at vurdere, da det ikke bliver afprøvet i praksis.

Projekt	Translationsfaktorer			
	Problematiseringsproces		Indrulleringsproces	
	Hæmmer problematiserings proces	Fremmer problematiserings proces	Hæmmer indrullerings-proces	Fremmer indrullerings-proces
<b>LMS / Blomsterhaven</b>	Tilrettelagt tilstedeværelsesundervisning fordrer ikke e-konferencer Længere tids usikkerhed om programfinansiering Velfungerende intranet	Tro på at LMS forbedrer læreprocesser Dedikeret ledelse Høj it-modenhed i ledelse og personalegruppe Åbenhed hos programchef	Velfungerende intranet der bruges i organisationen i mange vidensammenhænge	Obligatorisk passagepunkt etableres Brugertræning Synlige fordele ved at anvende LMS (kvalitet i dialoger og materialegenbrug) Dedikeret ledelse, opbakning fra referencegruppe Akkumuleret materiale i systemet
<b>MUS / Kløvergården</b>	MUS afvikles i dag ok vha. papir skabeloner Lokal frygt for reaktiv og ukonstruktiv anvendelse i ledelsen	Tro på at kompetenceafklaring vil blive vigtig Kærkommen anledning til at definere kompetence Udviklingsorienteret organisationskultur	Mobilitet blandt afdelingsledere Uklar kobling mellem MUS og organisationskompetenceafklaring i valgt redskab Lang tid på at udvikle indhold og implementere system	Obligatorisk passagepunkt etableres Dedikeret ledelse, opbakning fra personalegruppe Bred organisationsforankring af delaktiviteter Indbydende MUS-redskab introduceres
<b>KMS / Sollyst</b>	Kritisk indholdsmasse ikke opnået Utilstrækkelig opfølgning Lav anvendelsesfrekvens	Tro på at kompetenceafklaring vil blive vigtig Faglig orienteret organisationskultur Dedikeret ledelse	Fokus på indførelse af nye 'skal bruges'-systemer Sideløbende organisationsudviklingsprojekt vedr. afdelingssammenlægninger Aftagende dedikation OK til aftalebrud	Dedikeret aktionsforsker og forstander for en tid Fortsat tro på at kompetenceafklaringer er vigtige
<b>WFM / Skovkilden</b>	Lav It-modenhed i afdelinger Lokal frygt for reaktiv og ukonstruktiv anvendelse i topledelsen	Utilfredshed med eksisterende handleplansprocesser Dedikeret ledelse og arbejdsgruppe	Fokus på indførelse af nye 'skal bruges'-systemer Mediekrise Organisationsudviklingsprojekter vedr. ledergruppe og pædagogisk metode	Enkelte dedikerede projektdeltagere Dedikeret aktionsforsker Teknologisk design honorerer organisationens systemkrav
<b>Tværgående betragninger</b>	Lav it-modenhed Papirbaserede arbejdsgange tæt på dagligdag Nogen frygt for potentiel anvendelse af ledelsen	Klar problemerkendelse i ledergruppe Dedikeret personkreds Tro på fordele ved digital mediering dominerer	Redskaberne tilbyder ikke nem overgang til nye arbejdsgange og nye brugerroller Konkurrerende udviklingsprojekter igangsat	Dedikeret personkreds Tre af fire designs tilbyder arbejdsgange, som brugere mener, er fornuftige alternativer til nuværende praksis To projekter etablerer obligatorisk passagepunkt

### 3.6.3 - Projektteknologiernes evne til at facilitere videnudvikling

Et af mine forskningsmæssige interesseområder er at kortlægge redskabernes evne til at facilitere socialpædagogiske og reformorienterede videnprocesser. Evnen til at facilitere dialog og videnudvikling er stærk for LMS-redskabets vedkommende. Samme stærke facilitatorevne har MUS-redskabet. Begge tilbyder refleksive læringsprocesser og udviklingsdialoger, hvis de anvendes intelligently. I efteruddannelsen udløser det konkret mundtlige og skriftlige dialoger om praksis på hold og i organisation. I relation til reformen er evnen mere utydelig. I pannediskussionen i LMS'en findes der enkelte diskussionstråde, der udelukkende vedrører reformstrategier og -effekter. I MUS-redskabets introduktionstekster og afklaringspørgsmål formuleres kompetencekrav, som bostedet forventer at skulle honorere hos den nye kommunale driftsherre. Så redskabsudviklingen og -anvendelse rummer en regional kobling, men sammenlignet med antallet af reformdrøftelser, som aktørerne har haft forinden og parallelt med projektet, synes redskabets betydning minimal.

Såvel KMS- som WFM-teknologien fremtræder som svage dialogfacilitatorer. KMS udløser skriftlige dialoger om den socialpædagogiske praksis i begrænset omfang. Arbejdsgruppen om WFM-redskabet afgrænser dets arbejdsområde fra egentlig lagring og aktiv redigering af handleplanerne. Hermed bliver den potentielle videnudvikling af mere projektstyringsmæssig karakter. Hvad angår reformhåndtering ses igen en indirekte rolle. KMS'en giver anledning til løbende dialoger i arbejdsgruppen om kompetencebehov i fbm. en regional driftsherre, men dialogen er ikke digitalt medieret via systemet. Det samme gælder WFM-systemet. Her er grundtemaet blot kvalitets- og effektivitetskrav til bosteder.

Viden om organisatorisk kompetence produceres i høj grad på adhoc basis i personaleudvalg med bred deltagelse og spontant på afdelings- og ledelsesmøder. De fire redskaber tilbyder en mere skriftlig og ressourcekrævende videnproduktionsproces, der på flere måder ligner den nuværende beboerrelaterede videnproduktion; personalet kan individuelt arbejde i webbaserede dokumenter, der kan deles med kolleger. I udviklings- og testfasen opleves videnproduktionen som en løsrevet aktivitet fra dagligdagen, da redskabsanvendelsen kun indirekte vedrører beboerne og de beboerrelaterede it-redskaber. Flere af projektdeltagerne finder adskillelsen uhensigtsmæssig og vil hæmme den løbende mobiliseringsproces. Organisationerne vil skulle operere med flere parallelle videnproduktionsformer og -redskaber, hvilket er ureali-

stisk at opretholde under de givne arbejdsforhold. Der peges i den forbindelse på, at redskabet enten bør integreres eller udvikles som modul i de allerede implementerede it-platforme.

Redskaberne designes, så de både kan facilitere socialpædagogisk og reformrelateret videnudvikling. I løbet af projektperioden bliver det tydeligt, at socialpædagogisk praksisviden optager arbejdsgrupperne mest. Socialpædagogisk praksisviden anses som mere værdifuld og nærværende end den reformpolitisk orienterede viden. Deltagerne har nemt ved at fremsætte problemstillinger i relation til nuværende arbejdsforhold og knytte an til problematiseringerne med udgangspunkt i egne faglige forudsætninger. Den viden, der kan udvikles vedrørende reformens effekter på bostedets fremtidige pædagogiske praksis forekommer grovkornet, abstrakt og spekulativ i forhold til en ny og detaljerig viden om praksis.

Retningen på den faglige optagethed kan forklares som en kombination af kognitive, sociale, motivationelle og epistemologiske faktorer (Holdt Christensen 2005).<sup>39</sup> Afdækning af den socialpædagogiske praksis er motiverende blandt socialpædagogerne i arbejdsgrupperne, ligesom deres praksisviden er lettere at kodificere og formidle. Den reformrelaterede viden har en mindre moden epistemologisk status i arbejdsgrupperne, hvilket heller ikke stimulerer en automatisk videnudvikling og deling. Det socialpædagogiske professionsideal sætter samtidig kognitive og sociale rammer for arbejdsgruppens opmærksomhed, valg og handlinger med det resultat, at grupperne fokuserer på egen praksis (Heath & Staudemayer 2000).<sup>40</sup> Derudover kommer videnudviklingen i nogen grad til at afspejle en organisatorisk opdeling i videnproduktionen, der allerede findes mellem topleder- og personalegrupperne. Hvor personalet og mellemliderne er optaget i det daglige af at udvikle sin socialpædagogiske praksisviden, er toplederne optaget af begge vidennområder. Toplederne plæderer ikke for, at organisationen skal bruge tid på og redskaberne til at diskutere reformeffekter. Reformviden produceres allerede i såvel ledergrupperne som i eksterne ledelsesnetværk.

### **3.6.4 - Iboende forestillinger om Strukturreformen**

Teknologiernes rolle i reformrelaterede spørgsmål får en sekundær rolle efter relativt kort tids aktionsforskning. Foruden ovennævnte årsager skal den aftagende reformrelaterede rolle også ses i lyset projektdeltagernes tolkning af reformen som enten en radikal eller normal udviklingskatalysator. Fra at anskue reformen fra et tilpasningsperspektiv og trusselbillede i perioden 2004-05, forskydes billedet til at omhandle et mulighedsrum i 2006-07. Reformen aftager som problematiseringsmotor i løbet af processen og afløses af de grundlæggende New Public

management tendenser, som bostederne må forholde sig til og stiller krav til ekstern tilpasning og intern integration.

I de første projektforslag fra aktionsforskerens og it-leverandørens hånd tilskrives reformen en radikal organisatorisk omstillingsrolle, hvorom der postuleres, at lære- og videnprocesser under normale og radikale omstillingsprocesser adskiller sig fra hinanden. Det postuleres, at hensigtsmæssig håndtering af radikal organisatorisk omstilling kræver koordineret udvikling, afvikling og overførsel af viden, dels som informationsinput til beslutningsprocesser, dels til at fastholde vitale videnfelter og arbejdsrutiner.

Denne begrebmæssige dikotomi mellem det radikale / atypiske og det inkrementelle / trivielle kan illustreres med nedenstående skema. Af skemaet fremgår det, at den trivielle og inkrementelle udvikling forekommer kumulativ og banal for de involverede parter. Udviklingstakten udfordrer ikke i væsentlig grad den hidtidige hastighed, hvormed eksisterende rutiner, sædvaner og tænkemåder forandres. I visse situationer argumenterer Jarvis (2007) for, at forandringer sker uden dybere overvejelser, praktisk eksperimenteren og kritisk refleksion. Derimod tilskrives den radikale forandring en væren som atypisk og udfordrende for de implicerede parter. For at kunne honorere kravet om forandring må den/de lærende gennemføre læreprocesser, der er karakteriseret ved aktiv eksperimenteren og refleksion.

Radikal omstilling	↔	Inkrementel omstilling
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Via eng. eller fr. <i>radical</i>, af lat. <i>radicalis</i>, af <i>radix</i> rod</li> <li>- Egentlig, oprindelig, indgående, dybtliggende, dybtgående, grundig, gennemgribende, noget som tager fat ved roden</li> </ul>	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Via fransk <i>Normale</i>, af lat. <i>normalis</i></li> <li>- I overensstemmelse med en norm, regelret, almindelig, ordinær, typisk, sædvanligvis</li> <li>- En normal er i fysikken og måleteknikken en præcis fysisk realisering af en bestemt længde, vægt, spænding el.lign.</li> </ul>
- Ualmindelig	↔	- Trivial
- Revolutionær udvikling	↔	- Evolutionær udvikling
- Gennembruds- og disruptive innovationer	↔	- Inkrementelle innovationer

Kilde: Egen tilvirkning

Aktionsforskerens og it-leverandørens optagethed af det normale kontra radikale er fornuftigt at fremhæve ud fra flere synsvinkler. For aktionsforskeren er et studie af radikale omstillingsprocesser en mulighed for at positionere sig videnskabeligt. Antallet af forskningsartikler, der specifikt beskæftiger sig med fundamental omstilling, er begrænset. Her tænkes på den teoretiske begrebsudvikling vedrørende organizational reorientation (Lant & Mezias 1992), fundamental environmental transformation (Haverman 1992), discontinuous change (Meyer,

Brooks & Goes 1990, 1993) og punctuated organizational change (Sastry 1997). Sammenfattende for disse artikler er, at de anlægger enten et evolutionært eller neo-institutionelt perspektiv på processerne – så forskningsprojektets aktionsorienterede vinkel synes fornuftig. Forretningsmæssigt kan et udforskningsprojekt vedrørende radikal omstilling pege på, hvordan konsulentredskaber – såsom organisationsdiagnoser, it-systemer, procesrådgivning - skal målrettes, så de virker optimalt i anormale situationer. Specielt vil managementkonsulenter og it-virksomheder interessere sig for følgende kritiske situationer som fx strategisk håndtering af banebrydende teknologier og politiske beslutninger; processen omkring køb og salg af virksomheder; større organisatoriske omstruktureringer og sammenlægninger med kort tidshorisont; nedlæggelse af organisatoriske enheder samt større runder af afskedigelser og omrokninger.

Som beskrevet i det indledende kapitel indeholder Strukturreformens lovgrundlag og betænkninger nye love, regler, bekendtgørelser, videninstitutioner, styringsteknologier og økonomiske udligningsordninger. På sektor- og institutionsniveauet peger reformrapporter fra perioden 2004-05 på, at reformen på kort sigt lægger op til en anderledes rammestyring af driftsenheder/servicetilbud, nye offentlige lederkolleger og –netværk, teknisk-administrative it-systemer, osv. I flere analyser og betænkninger fra samme tidsperiode (AKF 2005, ISM 2005, Hansen & Hansen 2005, Personalestyrelse 2004a, 2004b) skitseres det, at strukturreformen er en regeringspolitisk initieret omstillingsproces; bygger på New Public Management rationaler; stiller omstillingskrav til såvel sektor, organisations- som individniveauet; leder til forskellige tidspunkter for konkurrencemæssig og faglig påvirkning af implicerede aktører; delvist centralt styret omstillingsproces af ministerier og forvaltninger; relativt kortvarig forberedelses- og gennemførselsperiode til ny struktur; mange aktører involveret i mange sideløbende overgangsprocesser.

Set i dette lys kan reformen tolkes som et radikalt organisatorisk og institutionelt fænomen, hvilket også er den arbejdshypotese og det 'program' (Latour 1992) som bæres ind i konceptualiseringsfasen af aktionsforskeren og it-leverandøren.

Aktionsforskning rummer ofte empiriske overraskelser, der kan lede til teoretiske reorienteringer (Zuber-Skerritt 1992) og produktion af 'anti-programmer' (Latour 1992). Drøftelser i arbejdsgrupperne og sektoranalyser, der publiceres parallelt med projektførløbene, udfordrer nemlig den grundlæggende arbejdshypotese om radikal omstilling som følge af reformen.

Ifølge bostedslederne og analyserne forventes det ikke, at specialinstitutionerne trues på deres eksistens på kort sigt. De ser sig selv i periferien af reformens kortsigtede rekonfiguration af de offentlige netværk, hvor udfordringerne handler om etablering af nye lederrelationer, it-systemer, teknisk-administrative rutiner og rapporteringskrav.

På handicapområdet er der gennemført løbende tilpasninger fra slutningen af 1800-tallet (Holst 2005, Sørensen 2006, Bengtsson & Kristensen 2006). Siden Kommunalreformen i 1970 er sektoren løbende blevet moderniseret gennem omfattende reformer på social-, pensions-, bygge, bistands- skole/erhvervsområdet. Dertil kommer de løbende justeringer af lovkomplekser og lokale regler på kommunalt niveau. (Se bilag 9 for en skematisk oversigt over større reformer i perioden 1970-2007.) I arbejdsgrupperne er der en ligelig fordeling af yngre og ældre personer. De erfarne institutionsledere har deltaget flere socialreformer, fx udlægningen af social-psykiatrien i 1980'erne, mens gruppen af yngre ledende medarbejdere ikke har opbygget det samme erfaringsgrundlag. Således divergerer deres tolkning af reformens radikalitet, successivt reformen som problematiseringsmotor. Idet alle deltagerne qua deres socialpædagogiske praksis, er vant til at sensemake i gruppesammenhænge (Glynn 2007), skabes der relativt hurtigt et kollektivt billede af reformen som et referencepunkt og en anledning til at drøfte det langsigtede strategiske perspektiv, men heller ikke mere.

### **3.6.5 - Iboende forestillinger om socialpædagogisk kompetenceudvikling**

Ligesom foregående afsnit konstateres der også en forskydning i aktionsforskningsprojekternes perspektiver på redskabernes rolle i socialpædagogisk kompetenceudvikling. Ved projektstarten udarbejdes de fire oplæg af en trojka bestående af it-leverandøren, aktionsforskeren og topledelsen for bostederne. Ingen af parterne kender indgående til hinandens projektadfærd, kompetencer, teknologiforestillinger eller redskabsvalget. Det er medvirkende til, at den skriftlige og mundtlige dialog om projektformål føres i et relativt managerielt og rationelt sprog. Projektformålene formuleres i konventionelle kompetenceudviklingstermer, som alle tre parter kender til og umiddelbart kan tilslutte sig. Grundsubstansen i projektskitserne kan grovkornet opsummeres til:

Platform	Grovkornet præsentation af budskab i projektbeskrivelserne (dvs. den indledende problematisering)
<b>WFM:</b>	Effektivisering sikrer bostedet de bedste overlevelsesmuligheder i det nye offentlige landskab. Afdelingerne har ikke styr på sine handleplansprocesser. Organisationen - gerne centrale stabe - bør udarbejde standard-skabeloner, der kan producere ensartet ledelsesinformation. Status kan og bør løbende overvåges af ledelsen vha. et it-system.
<b>MUS:</b>	Strategisk kompetenceafklaring sikrer bostedet de bedste overlevelsesmuligheder i det nye offentlige landskab. Status kan måles og ønsket udvikling kan aftales via kompetencevurderingsskemaer. Central processtyring via et it-system bidrager til, at afdelingsledere og personale får afholdt sine samtaler.
<b>LMS:</b>	Strategisk efteruddannelse sikrer bostedet de bedste overlevelsesmuligheder i det nye offentlige landskab. Den erhvervede viden fra efteruddannelser kan og bør overføres til egen praksis. Digital mediering forbedrer overførslen.
<b>KMS:</b>	Systematisk kompetenceafklaring sikrer bostedet de bedste overlevelsesmuligheder i det nye offentlige landskab. Viden om kompetence og metoder kan og bør beskrives og lagres i et dertil designet it-system mhp. aktivering senere hen.

Kilde: Egen tilvirkning

De fire projektoplæg knytter an til et videns- og kompetenceperspektiv, der kendes fra den konventionelle kompetenceudviklingslitteratur (se fx Ellström 1997, Kaplan & Norton 1998, Norrhaug 1998, Guldbrandsen 2003). Perspektivet gennemsyres af en planlægningsrationalitet og en tro på at kompetence kan opgøres og målrettet udvikles. Epistemologisk kan analytikerne foretage en tidsmæssig og kontekstuel adskillelse af praksis og praktiker, hvilket gør eksempelvis specialdesignede it-systemer i stand til at beskrive kompetence som objektive og analyserbare kompetencer. Viden om kompetence kan lagres digitalt, som ikke er tilfældet i dag.

Denne problematisering abonnerer på en konventionel, funktionel videnforståelse. I dette perspektiv skelnes der mellem data, information og viden. Data er rå sanseindtryk, information er kodificerede data, og viden er den information der sætter mennesker i stand til at tænke og agere. Viden er altså ikke direkte synlig, men kommer til udtryk i menneskers og organisationers handlinger og kommunikation (Boisot 1995).<sup>41</sup> Information og viden behandles som reificeret, objektiv og dekontekstualiseret repræsentationer af virkeligheden, hvor den menneskelige fortolkning og dømmekraft ikke er medtaget (Lorino 2007).

Endvidere ligger der i projektoplæggenes problematisering, at bostederne rummer asymmetrisk viden om kompetence og udviklingsredskaber. Centralstabene har managerial viden om kompetenceudvikling, mens boenhederne kender til status i den faktiske pædagogiske praksis. Asymmetrien er problematisk i forbindelse med radikale omstillingsprocesser, der må initieres fra centralt regi. Begge organisationsniveauer mangler en gensidig legitimeret og kodifice-

ret viden om praksis og optimal tilrettelæggelse af udviklingsprocesser. Kodificeringen af denne viden synes vanskelig at skabe parterne imellem, da der hersker forskellige fagsprog, subkultur, videndelingsteknikker i og mellem organisationsenhederne.

Den logiske løsning på bostedets videnaflklaringsproblem er et transformationskoncept bestående af (a) en organisationsfokuseret videndiagnose gennemført i samarbejde med eksterne konsulenter, her aktionsforskeren og it-leverandøren, kombineret med (b) implementering af et videndelingsystem, der kan fremtvinge en eksplicitering, lagring og distribution af viden om kompetencer og redskaber. Hovedbudskabet er, at it-systemernes inskriptioner af viden og arbejdet herom forbedrer bostedernes muligheder for selv at forme sin egen fremtid. Og meget karikeret kan rejsen fra usystematiske pædagoger til effektivt handlende pædagoger påbegyndes gennem accept af den skitserede problematisering og it-løsningsmodel.

Dette implicite univers af forestillinger tager gruppedeltagerne udgangspunkt i, da de mødes for at definere og designe platformene. De fire teknologier forekommer nye og eksperimentelle blandt de fleste projektdeltagere. Graden af veldefinerede tekniske og videnrelaterede inskriptioner varierer i platformene. Teknologiernes eksperimentelle status giver dels anledning til flertydige og konfliktende fortolkninger af teknologiforståelsen og anvendelsesmuligheder (Weick 2001). Dels producerer det stof til løbende forhandlinger og skift i teknologiforståelserne gennem processen.<sup>42</sup>

Wikien i KMS-projektet er åben arkitektonisk, og det gør det muligt for arbejdsgruppen at foretage en definatorisk forskydning af teknologien. I begyndelsen anskues redskabet som en altfavnende database, der skal rumme objektiv og dekontekstualiseret viden om pædagogisk metode. I denne ånd er der ikke langt til billedet af, at socialpædagogerne kaster sig over produktionen af artikler. Kort tid inde i forløbet i begyndelsen af 2006 introduceres arbejdsgruppen for wiki-plattformen, hvilket resulterer i, at grundforestillingen erstattes af en mere situeret forståelse af teknologi og bruger. Det, at platformarkitekturen lægger op til, at skribenter og læsere elektronisk kan diskutere personlige fortolkninger af artikelindlæg, er stærkt medvirkende til dette skift. Dertil kommer, at den meget brede sammensætning af gruppedeltagere med forskellig pædagogisk faglighed og it-erfaring leder til en række diskussioner af, hvilken viden der overhovedet kan lade sig gøre at beskrive i og med en wiki. Flere deltagere mener, at wikien kan stimulere videndrøftelser, men det skriftlige output bør betragtes i arbejdsgruppen som et subjektivt konstrueret her-og-nu-billede.

Samme arkitektoniske fleksibilitet genfindes i LMS'en. Arkitekturen kan i vidt omfang formes efter læringsformålet, hvilket det første kursushold og arbejdsgruppen også gør medio 2006. Arbejdsgruppens tidlige fokus på debat-funktionaliteten og den konkrete brug som leder til meningsforhandlinger af viden om pædagogisk praksis bevirker, at et funktionelt perspektiv aldrig bliver retningsgivende for brugernes opfattelse af og arbejde med viden.

WFM- og MUS-redskabet har langt tydeligere initiale koblinger til det funktionelle vidensperspektiv. Forskningen i retning af en mere kontekstuel og fortolkende kompetencediskurs sker i begyndelsen af 2006 for WFM-projektets vedkommende. På dette tidspunkt beskriver det socialpædagogiske personale over for aktionsforskeren, hvordan dagligdagen ser ud i afdelingerne og hvorfor det rapporteringsmæssige arbejde bør holdes på et minimum. Senere i processen agiterer de to medvirkende afdelingsledere for et tosidet teknologikoncept, der tager højde for pædagogernes oplevelse af teknisk-administrative arbejdsopgaver. Dertil ønsker de, at brugerrollerne i redskabet indrettes således, at afdelingerne selv kan udvikle skabeloner og justere i de skabeloner, der udsendes fra centraladministrationen.

I MUS-projektet finder arbejdsgruppen ud af, at bostedet skal udvikle sin egen kompetence-taksonomi og ikke bør forlade sig på leverandørens standardskabelon for offentlige virksomheder. Under afdelingstesten og de to første implementeringer på boenheder, fortæller brugerne aktionsforskeren, hvordan redskabet sandsynligvis vil blive anvendt fremover. Med redskabet stilles der skarpt på organisatoriske og personlige udviklingsbehov, men det er ikke optimalt i følge brugerne. De oplever, at kompetence er meget svært at opgøre ordentligt i de generelle vurderings spørgsmål, da det er svært at adskille kompetencen fra den konkrete kontekst, som den optræder i. Kompetence er knyttet til konkrete begivenheder, beboere og arbejdsmetoder, hvilket ikke indfanges i de kvantificerbare afklarings spørgsmål. Brugere er også overbeviste om, at målingen er yderst subjektivt og situationen er forskellig fra medarbejder til medarbejder og fra enhed til enhed. Successivt aftaler deltagerne lokalt at tage forbehold for udbyttet af kompetenceniveauangivelserne. Lokalt synes redskabernes kerneformål at blive oversat til at være en dialogfacilitator frem for et registreringssystem. Dermed giver redskabet anledning til fælles forhandling og indkredsning af, hvordan kompetence kan italesættes i den specifikke praksissammenhæng, som medarbejderen befinder sig. Topledelsens indstilling til anvendelsen synes pragmatisk. Der er ikke endnu opstillet specifikke krav til, hvordan redskabet skal bruges og hvad resultaterne skal give anledning til. Denne indstilling

gør, at såvel de centrale som decentrale enheder har mulighed for at tillægge redskabet forskellige egenskaber og anvendelsespotentialer.

Disse redskabserfaringer stemmer godt overens med flere studier af organisatorisk kompetence (se fx Sandberg 1995, Bramming 2001, Bojesen 2004). I et fortolkende perspektiv forstås kompetence ikke i samme grad som prædefinerede og objektiviserbare fænomener. Kompetence og kompetencer opstår i den specifikke relation mellem individ, arbejdssituation og arbejdspraksis, hvilket aktualiserer et analytisk fokus på individets egne forståelser af kompetence og praksis for overhovedet at kunne indkredse, hvordan kompetence opleves i den specifikke situation (Bramming 2001). Kompetenceudvikling bliver herved ikke i samme grad et spørgsmål om at kunne lokalisere medarbejderes forskelle i udførelsen af de konkrete opgaver og minimere forskellene; det drejer sig i højere grad om at mediere centrale og decentrale fortolkninger af kompetence (Lorino 2007). Anlægges et sådant blik kompliceres den traditionelle strategiske kompetenceudvikling initieret af centrale stabe og faciliteret af elektroniske HRD-redskaber. Når kompetence er dynamisk og svært at opgøre, og udviklingsbehov ideelt set bør defineres lokalt, og når udbyttet tilmed er svært at forudse, stiller det store krav til centrale stabe og it-redskaber. Disse aktører bør besidde en særlig evne til at afdække lokale praksisforståelser for at kunne forslå udviklingstiltag, der tilnærmelsesvis matcher lokal diversitet og udviklingsdynamik.

### **3.6.6 - Fortællinger om organisatoriske styringsidealer**

Som tidligere skrevet foregår der en løbende meningsforhandling af, hvad god socialpædagogisk praksis er i dag, og hvad teknologierne bør facilitere i den forbindelse. I disse tolkningsprocesser spiller fortællinger om eksempelvis teknisk-administrative arbejde en central rolle i personalegruppen i motivfortolkningen af projekternes rationaler.

Law (1994) mener, at historiefortællinger er stærkt bidragende til konfigureringen af sociale positioner i aktør-netværk.<sup>43</sup> Aktørernes historiefortælling om eksempelvis praksis, redskaber, helte, skurke og tro væbner har tre funktioner. De levendegør de bagvedliggende organisationsidealer, de bidrager til meningsdannelsesprocesser hos fortælleren og modtageren, og de gør særlige personegenskaber mere legitime end andre i den sociale kontekst. Successivt bliver specifikke rollemodeller mere foretrukne at efterleve for at opnå ressourcer og fortsat eksistensberettigelse i aktør-netværket.

### 3.6.6.1 - New public management idealet

Det fremgår tydeligt af de fire projektoplæg og aktionsforskerens løbende samtaler om Strukturreformen med bostedslederne, at bostederne opererer i et institutionelt miljø præget af new public management styringsidealer (Greve 2003, Pedersen & Greve 2007, Klausen 2007, Kofod 2007).<sup>44</sup> Denne ledelsestænkning medfører, at der på såvel organisations- som individniveauet opleves et stigende institutionelt pres vedrørende markedsførelse og synliggørelse/profilering af opgaver og kompetencer (Pedersen & Greve 2007). Ikke overraskende knytter bostedslederne derfor an til en industriøkonomisk tænkning i den interne og eksterne kommunikation om fornuften i vedtagne udviklingsprojekter. I litteraturen peges der endvidere på en semantisk forskydning i organisationsidealet gående fra formelle og administrationsbaserede til mere kompetence- og markedsbaserede forestillinger (Lawler III 1994, Boltanski & Chiapello 2007):

- Styringsideal: Fra regelstyring til kontraktstyring
- Lederideal: Fra administrative og instruerende forvaltere til visionære og strategiske ledere
- Medarbejderideal: Fra rutinerede tjenestemænd til fleksible og ansvarstagende medarbejdere
- Loyalitetsideal: Fra sags- og systemloyalitet til organisations- og egenloyalitet
- Arbejdsmetodeideal: Fra funktionsbaseret arbejde til projektbaseret arbejde
- Jobideal: Fra kvalifikations-/jobbeskrivelser til kompetencevurderinger/profiler
- Kompetenceudviklingsideal: Fra organisationsansvar til personligt anliggende

Idealet tilskriver ledere og medarbejdere bestemte egenskaber og roller. I de fire bosteder taler mellemlederne især om, at ledelsesopgaven langsomt forskydes fra socialpædagogisk arbejde og kollegial sparring til mere administrativt jobindhold som fx personaleledelse, økonomi- og virksomhedsplanlægning, formulering af nye politikker og afrapportering af effektmåling. Og i personalegrupperne registreres specielt organisationsformen og opprioriteringen af de administrative opgaver som markante skift i dagligdagen.

De mest erfarne bostedsledere og medarbejdere fortæller endvidere aktionsforskeren, at arbejdslivet har forandret sig over de seneste 15 år. Her tænkes især på skift i brugeropfattelsen, pædagogisk teori, redskaber, organiseringsprincipper og strategisk ledelsestænkning. Alle

toplederne peger i varierende grad på følgende forandringer i den sociale sektor, som har en stor betydning for på bostedets nu-situation:

- Fra amtslig ekspertvisitation til kommunal sagsbehandlervisitation (visitation)
- Fra administrativ pladsopfyldning til strategisk branding af tilbud (omverdenstænkning)
- Fra ekspertvurderinger til brugerinddragelse (fastlæggelse af specifik ydelsesprofil)
- Fra budgetstyring til rammestyling, resultatkontrakter og virksomhedsplaner (styringsform)
- Fra sporadisk beboer til handleplaner og effektmåling (systematisk pædagogik)
- Fra fælles storrum til egne lejligheder (indretning af bygningsmasse)
- Fra papirbaserede journaler og kardex til digitale kommunikations- og fagsystemer (redskabsanvendelse)
- Fra erfaringsbaseret lederudvikling til formaliserede lederuddannelser (lederuddannelse)
- Fra normaliseringspædagogik til integreret omsorg og neuropædagogik (pædagogisk teori)
- Fra monolitisk lægefaglig til tværfaglig pædagogisk praksis (dvs. flere faggrupper end førhen: socialpædagoger, SOSU'ere, afspændingspædagoger, læger, sygeplejersker, HR-konsulenter, jurister, kontor- og servicepersonale)
- Fra lokal enhedsledelse til tværororganisatoriske ledergrupper (forvaltningsstruktur)
- Fra hus-opdelte afdelinger til storteams (organisationsform)

### 3.6.6.2 - Managementidealet

Ovenfor beskrevne New public management diskurs synes i høj grad at være gældende i forbindelse med Skovkildens udviklingsinitiativer deriblandt WFM-projektet. Flere projektdeltagere tilskriver dette perspektiv dels den tidligere topledelses effektiviseringsambitioner og forvaltningens løbende redskabsudvikling, dels den nye forstanders og souschefs merkantile efteruddannelser. Som tidligere skrevet producerer koblingen mellem idealet, igangværende effektiviseringsprojekter og toplederskikkelserne en række forbehold i relation til nyudvikling i organisationen. Forbeholdene begrænser topledelsens valg af forandringsstrategier til en konventionel top-down strategitilgang, hvilket synes at reproducere fortællinger og forestillinger om gensidig mistillid, manglende indsigt og forståelse af hinandens arbejdsbetingelser.

Samme ideal kan spores i de kollektive fortolkningsprocesser i begyndelsen af MUS-projektet på Kløvergården. Her er omdrejningspunktet den gradvise forandring i at gøre kompetenceudvikling til et personligt anliggende og hvor organisationens rolle er at stille læringsredskaber såsom kompetencevurderinger til rådighed. En forklaring til denne ændring kan findes i den historiske bevægelse væk fra et bureaukratisk, funktionscentreret arbejdsmarked til et nyt og anderledes arbejdsmarked for offentligt ansatte (Pedersen 2007). Tidligere ansatte offentlige institutioner kvalificerede medarbejdere til at løse foruddefinerede opgaver ud fra deisen: opgaver søger kvalifikationer. I stigende grad skal kompetente medarbejdere selv bevise sin markedsværdi og selv opsøge arbejdsopgaver i organisationen ud fra deisen: kompetencer søger opgaver og partnere. Arbejdsformen bliver i den forbindelse i stigende grad projektorienteret, hvorved omdrejningspunktet for kompetenceudviklingen bliver et gruppe- og personligt anliggende (Pedersen 2004). Fortællingen om den nødvendige forskydning fra den bureaukratiske til projektorienterede socialpædagog betyder samtidig et skift i pædagogens personkarakter. Bureaukraten er organisationsloyal og stræber efter at bevare eksisterende social position og privilegier inden for en given hierarkisk struktur. Projektmageren bliver derimod defineret i et mere dynamisk netværk af arbejdskolleger og meningsprocesser (Heckscher & Adler 2005). Nogle medarbejdere vil opleve det frie udviklingsinitiativ som et mulighedsrum, mens andre vil blive angstprovokerede eller tolke det som ukollegial opførsel afhængig af grundholdning og personprofil (Boltanski & Chiapello 2007).

I såvel leder- som arbejdsgruppen bliver denne forestillingsramme aktivt bearbejdet. Alle deltagere med enkelte undtagelser er oprindeligt socialpædagoger eller tilsvarende og bruger denne opdragelse som pejlemærke i drøftelserne af brugen af og indholdet i MUS-redskabet. Nogen er initialt forbeholdende over for it-redskabet, men ingen er direkte angstprovokeret af det nye system. Jf. Law (1994) kan en forklaring være, at stort set alle fortæller hinanden og aktionsforskeren, at organisationen altid har været præget af en eksperimenterende organisationskultur, som har mod på at forny sig gennem inkluderende udviklingsprojekter. Med tiden er der opbygget eksplicite og implicite forventninger til ledere og medarbejdere om en fleksibel arbejdsindstilling og derved formet den nuværende personalegruppes profil til det, den er i dag.

### 3.6.6.3 - Professionsidealet

Anderledes synes idealforestillingerne at påvirke aktør-netværket på Sollyst. Flere af lederne er bekendt med New Public Management litteraturen, ligesom organisationen arbejder med mange af de heraf afledte redskaber i dagligdagen. Modsat Skovkilden er det ikke dette ideal, der bliver den dominerende referenceramme i forbindelse med redskabets konceptualisering. Alle i arbejdsgruppen er nemlig både socialpædagoger eller tilsvarende skolet og er meget optaget af socialfaglig praksisudvikling. Lederne synes at være 'bedste blandt ligemænd' og tilmed kendt i eksterne kredse for deres faglige ambitionsniveau. Medarbejderne er også optaget af den særlige faglighed, som kræves, når der arbejdes med domsanbragte handikappede med dobbeltdiagnoser.

I projektet får det den konsekvens, at designprocessen tones af en pædagogisk stolthed. Der lægges stor vægt på, at KMS-redskabet gerne må give anledning til ekspansiv læring blandt brugerne (Engeström 2007).<sup>45</sup> Det vil sige, at redskabet gerne må bidrage til at få brugerne til at reflektere over, hvilke mentale modeller, antagelser, forventninger og adfærdsmønstre de har og om rammerne og adfærden bør forandres. Endvidere tager mange af gruppens diskussioner udgangspunkt i, at redskabet gerne må kunne bruges til at facilitere ledelsens stigende interesse for evidensbaseret viden. Slutteligt betyder professionsorienteringen, at lederne kun lægger moderat pres på hinanden og medarbejderne mht. at tage redskabet i brug. Ledelsen arbejder helst gennem rammebetingelser som fx teamorganisering, pædagogisk teori og feedback systemer frem for tvangsmagt, overvågning og inspektion.

### 3.6.6.4 - Entreprenøridealet

LMS-projektet på Blomsterhaven bliver spundet ind i en lidt anderledes hybrid, der bygger på leadership-idealer. Bostedet er kendetegnet ved en socialfaglig og handlekraftig topledelse, der har en pædagogisk baggrund suppleret med manageriale efteruddannelser. Ledelsen synes bevidst om betydningen af symbolsk ledelse og vigtigheden af enactment af eksterne, politiske beslutningsprocesser, der kan få indflydelse på bostedets udviklingsmuligheder på længere sigt (Weick & Daft 1984, Chaffee 1985, Weick 2001, Dedeurwaerdere 2005). Blandt forstanderkolleger er topledelsen kendt for en entrepreneurial holdning til organisationsudvikling, der giver udslag i mange udviklingsprojekter i samarbejde med eksterne parter gennem tiden. Således er souschefen en af arkitekterne bag det førende socialfaglige it-system i Dan-

mark og ophavsmand til ideen om et MUS-udviklingsprojekt med aktionsforskningsprojektets it-leverandør.

Det er en væsentlig faktor til, at en stor del af de løbende samtaler mellem topledere og aktionsforskeren handler om ledelsens strategiske arbejde i de eksterne politiske beslutningsprocesser og bostedets regionale positionering. Det er også medvirkende til, at topledelsen på relativt spinkelt informationsgrundlag responderer positivt på forslaget om et it-medieret uddannelsesforløb og efterfølgende brander projektideen på to stormøder for personalet. Bagsiden af ledelsesidealet er, at topledelsen i følge personalet ofte befinder sig planlægningsmæssigt et andet sted end såvel mellemlider- som medarbejdergruppen. Topledelsen sætter projektforslag i søen og regner med at den øvrige organisation har forstået budskabet og konsekvenserne. Derfor er det legitimt og almindeligt i personalegruppen at etablere fora, hvor topledelsens strategi- og projektforslag drøftes, justeres og løbende evalueres på tværs af de tre grupperinger. Det er bl.a. tilfældet i forbindelse med indførslen af teamorganisering og formuleringen af specialiseringsstrategien, og det er tilfældet med dialogerne i og omkring paneldebatten i LMS'en.

### **3.6.7 - Projektteknologiernes evne til at forløbsstyre aktivitetsforløb**

Den anden evne, som kan forbinde redskaber med en aktantstatus, handler om forløbsstyring. Overordnet set skitserer tre af fire platforme konkrete roller og formår at diktere en specifik brugeradfærd, som er en af Latours grundkriterier for aktanter. I alle fire redskaber er der indbygget forskellige former for informationsmæssig gennemsigtighed (ledelsesinformation, reminders, brugerstatistik), hvilket principielt burde stimulere en forøget aktivitet.

MUS-redskabet forekommer meget effektivt som forløbsredskab på Kløvergården. Der er entydige anvisninger, hvordan MUS-processen skal afvikles, og hele arkitekturen er tilrettelagt til forløbsstyring. Accepterer samtaleparterne at bruge systemet, fastholdes de hurtigt i en bestemt arbejdsmetode for at kunne lagre kritiske informationsmaterialer. Tilsvarende er WFM-redskabet stærkt som forløbsredskab, såfremt det bringes i anvendelse. Redskabet rummer entydige anvisninger mht. handleplanprocesser, ligesom e-mailreminders og statusinformation tilgængelig for ledelsen, vil tvinge parterne til at forholde sig til handleplansstyringen.

Derimod fremstår LMS'en systemteknisk ineffektivt som forløbsredskab, da det er netværket omkring redskaber og ikke informationsarkitekturen, som fastholder en given brugeradfærd. Arbejdsgruppen designer adfærdsanvisninger til den virtuelle dialog og tvinger ledelsesmæssigt deltagerne til at hente materialer og føre virtuelle samtaler. Det samme gælder KMS-redskabet, der er et særdeles svagt forløbsredskab i sin konkrete form på Sollyst. Systemarkitekturen tillader mange måder at bruge systemet på, og den eneste faste procedure er reelt kun, hvordan brugeren redigerer artikler. Redskabet tvinger således ikke brugerne til at producere og anvende materialer; dette moment skal komme fra det omkringliggende aktørnetværk.

MUS- og WFM-redskabet har til formål at overtage dele af arbejdsprocessen og dermed rekonfigurere eksisterende sociale relationer og informationsstrømme. Det, at ledere og medarbejdere enten må opgive eller justere anvendelsen af konventionelle styringsredskaber som fx mundtlig samtale og supervision, kan give anledning til følelsesmæssige reaktioner (Weick 2001). Udsigten til en sådan afledt effekt kan afholde nogle beslutningstagere fra at indføre ny teknologi. Som tidligere skrevet forsøger arbejdsgrupperne at tage højde for sådanne potentielle reaktioner ved at involvere en række systemkritiske medarbejdere i gruppearbejdet og brugertests. LMS- og KMS-redskaberne tilbyder nye arbejdsprocesser, hvorfor projektdeltagerne ikke udtrykker utryghed hvad angår afvikling af velkendte rutiner, som det er tilfældet for de to øvrige projekter.

### **3.6.8 - Projektteknologiernes (og netværkets) evne til at transformere egen status**

Teoretisk rekonfigureres aktør-netværk konstant, så det er derfor kun et spørgsmål om tid og rum, hvornår aktanter mister sin aktantstatus (Latour 2005). I forskningsprojektet opereres der med fire aktantfigurer: *Den tænkte/flygtige aktant, den tænkte/blivende aktant, den fysiske/flygtige aktant og den fysiske/blivende aktant*. Følgende kan konkluderes om projektteknologierne:

- Ved afslutningen af de fire projektforbøb har ingen projektteknologier opnået en fysisk, stabiliseret aktantstatus.
- Teknologierne WFM og KMS bliver materialiserede aktører, men forbliver *tænkte/flygtige* aktanter igennem størstedelen af projektforbøbet. Det, der er produceres er redskabserfaringer, som overføres under og efter projektafslutningen til parallelle aktør-netværk.

- Teknologierne MUS og LMS opnår en *fysisk/flygtig* aktantstatus i driftsperioden. MUS-redskabet formår at erstatte den eksisterende samtaleprocedure og LMS-redskabet skaber en virtuel dialogkultur. Også disse to redskaber mister sin position ved projektafslutningerne, men bliver et afgørende grundlag for spin-off aktør-netværk med de to bosteder, en kommune og it-leverandøren som kerneaktører.

De fire redskaber afprøves i en tidsafgrænset periode, men bostederne kan have interesse i at forlænge og udvide samarbejdet. Bostederne investerer arbejdstid og prestige i projekterne, og stabiliseringen af aktør-netværket danner grundlag for udvikling af nye effektive arbejdsrutiner. I de fire udviklingsprojekter observeres der i henhold til teorikapitlets firfeltmodel for aktanter således et grundlæggende ønske om at befæste it-redskabernes position i en bevægelse fra en tænkt/flygtig (idéer og teknologidrømme) henover fysisk/flygtig (projekt- og tidsafgrænset redskab) til fysisk/blivende status (implementeret driftssystem).

I praksis synes projektdeltagerne at have rimelig indflydelse over interne projektressourcer, der kan bidrage til bevægelsen. Imidlertid lykkes det ikke deltagerne at indrullere den eksterne politiske kontekst, hvilket viser sig at blive kritisk for projekternes fremdrift. Herved formår konkurrerende aktør-netværk omkring alternative redskaber og problematiseringer at hverve aktører fra it-redskabernes netværk.

Endvidere bliver projektdeltagernes sociale status ikke målt og vejret i organisationen i relation til spørgsmålet om, hvorvidt projekterne bliver implementeringsmæssige succeser. Det betyder, at en uhensigtsmæssig afvikling af projekterne tidligt i forløbet ikke betyder et symbolsk prestigetab. Snarere er omdrejningspunktet for den sociale anerkendelse på bostederne, at personalet deltager konstruktivt i projekter og giver sine reflekterede meninger til kende.<sup>46</sup>

Denne form for social anerkendelse kan skyldes bostedernes grundlæggende organisering. Personalet på alle fire bosteder befinder sig et sted mellem en projektorganiseret og fagbureaukratisk arbejdsform.

På den ene side arbejdes der med teamorganisering og projektorganiseret organisationsudvikling. Udviklingsarbejdet kan opdeles i løbende forbedringer af nuværende arbejdsrutiner, større implementeringsforløb og egenudviklingsinitiativer. De operationelle forbedringer forankres typisk i specifikke boenheder og arbejds teams, mens større initiativer forankres i tværororganisatoriske udvalgsgupper og egentlige udviklingsprojekter. Begrebet 'projekt' anvendes

hyppigt og i mange sammenhænge. Eksempelvis benævnes nye brugere med anderledes handikap end man er vant til som 'projekter'. I visitationsprocessen og institutionens interne brugerscreening er betegnelsen også meget udbredt. I nogle tilfælde anvender/bor brugerne kun på institutionen i en kortere periode, før de visiteres videre, og denne proces betragtes også som et tidsafgrænset projekt. Når der trækkes på pædagogiske konsulenter defineres samarbejdet ofte som projekter, og når enheden selv leverer ydelser til andre institutioner via VISO eller forvaltningen foregår det ofte på projektbasis. I denne logik værdsættes ansatte for at udbygge boenhedens omverdensrelationer og for en fleksibel indstilling til mobilitet. Kernen i personvurderingen er vedkommendes projektengagement og hvordan det personlige omdømme udvikler sig i løbet af projektperioden samt hvor dygtig personen er til at blive inviteret ind i nye projektsammenhænge (Kanter 1990, Heckscher & Adler 2005).

På den anden side er stor del af de daglige aktiviteter prædefinerede driftsopgaver, der knytter sig til administration og brugernes daglige gøremål såsom stå op, morgenmad, tage til dagtilbud, daglige indkøb, etc. Varetagelsen af en række af disse driftsopgaver bliver desuden i stigende omfang uddelegeret til andre faggrupper end socialpædagoger, hvilket konstituerer den fagprofessionelle logik til en vis grad. Her værdsættes organisationsloyale ansatte med stor faglig ekspertise. Deltagelse i udviklingsprojekter er legitimt, men udgør ikke kernen i den kollegiale anerkendelse (Heckscher & Adler 2005).

For personalet i alle fire bosteder er der således grundlæggende begrænsninger i relation til at tilegne sig en adfærd i relation til det fleksible arbejdslivsideal. Ikke mindst MUS-redskabet synes at rumme projektidealet med sine indlejrede inskriptioner om kompetencevurdering. Derfor bearbejder arbejdsgrupperne ubevidst idealforestillingen i designprocessen, således at redskaberne matcher de arbejdsvilkår, som personalet er underlagt.

Jævnfør firfeltmodellen slutter aktantpositioneringen således før det ønskede slutmål, hvorefter redskaberne reduceres til teknologiske ressourcer og aktører blandt de deltagende bosteder og for it-leverandøren som både flygtige/fysiske og blivende/tænkte aktanter afhængig af, hvilken netværkssammenhæng og teknologi der betragtes.

### **3.7 - Sammenfatning om projektteknologiernes performativitet**

Anskues de fire aktionsforskningsprojekter i henhold en fasemodel leverer projekterne både læringsudbytte og kompetenceudvikling til de medvirkende projektdeltagere. Projekterne bliver konceptuelt inddelt i projektfaser, hvor aktiviteten og deltagerkredsen vil skifte karakter. I overgangen mellem faserne udspiller der sig flere aktørkampe om indrulling og mobilisering, og udfaldet af disse kampe er i høj grad afhængig af deltagernes udbytteoplevelser og meningssystemer, deres adgang til projektressourcer og afhængighed af andre aktørnetværk. Endvidere er der blandt projektparterne en gennemgående enighed om at bruge participatory designprincipper inden for rammerne af projektbeskrivelser byggende på konventionel lineær projektstyring. Ved at tænke og beskrive projekterne med lineære styringsprincipper forsøger projektmagerne tilnærmelsesvis at kontrollere og indhegne problematiserings- og indrullingsprocesserne i og med design- og testfaser. Og med temporære driftsfaser forsøger projektmagerne at befæste redskabets aktantstatus i organisationerne ved at udbrede redskabet til bostedernes øvrige ansatte, og med den egentlige driftsfase produceres der symbolske markeringer af, at projektnetværket undergår en translation fra et udforskende til kommercielt aktørnetværk.

Projektejerne formår gennem inkluderende designprocesser og aktionsforskningsmetode at problematisere den dominerende redskabsanvendelse og socialpædagogisk praksis, at skabe tilslutning og indrulling af kolleger samt producere passagepunkter og redskabsrelaterede inskriptioner. Projekterne er kendetegnet ved mange fortolknings- og forhandlingsprocesser vedrørende redskabernes formål og brugspotentialer. Den valgte arbejdsform gør det legitimt for deltagerne at udforske fortolkningsmulighederne og på den måde skabe nogenlunde fælles referencerammer. Arbejdsformen, de medvirkende afdelingsledere og pædagoger samt en konstruktiv personalegruppe i øvrigt er årsagen til en konstruktiv deltagelse, men også en central faktor til projekternes flygtige karakter. Ingen af redskaberne opnår en blivende aktantstatus. Forestillinger om styringsidealer, lederskikkelser og organisationskultur synes at bremse etableringen af handlekraftige aktør-netværk, der kan bære redskaberne frem til en aktantstatus. Især to af projekterne konkurrerer voldsomt med både planlagte og uforudsete udviklingsprojekter om organisationens opmærksomhed. Det politiske ydre pres på bostederne opleves så massivt, at projekternes aktør-netværk sprænges og den viden der er produceret, samles op af parallelle og nye netværk.

Projekt	(1) Evnen til at facilitere Videnudvikling		(2) Evnen til at forløbsstyre aktivitetsforløb	(3) Evnen til at transformere egen status	Tværgående performativtetsbetragtning
	Socialpædagogisk praksisviden	Reformhåndtering			
<b>LMS / Blomsterhaven</b>	Stærk som dialogfacilitator Fokus på refleksive læringsprocesser Udløser mundtlige og skriftlige dialoger om praksis på hold og i organisation	Indirekte rolle Udløser mundtlige og skriftlige dialoger om valgte reformstrategi, opsamlers input til at justere strategien	Svag som forløbsredskab Adfærdsanvisninger mht. virtuel dialog Tvinger deltagerne til at hente materialer og føre samtaler	Ingen transformation, redskab erstatter ikke bosteds intranet og uddannelsesinstitutionens LMS	Flygtig/fysisk aktant Gensidigt forpligtende brugerroller etableres Holder uddannelsesparter op på en dialogstruktur, udvikler en dialogkultur
<b>MUS / Kløvergården</b>	Stærk som dialogfacilitator Fokus på udviklingsdialoger Udløser mundtlige og skriftlige dialoger om praksis	Indirekte rolle Faciliterer dialoger om kompetencebehov i fbm. kommunal driftsherre	Stærkt som forløbsredskab Entydige anvisninger mht. MUS-proces Tvinger deltagerne til at hente materialer og føre udviklingsamtaler	Delvis, bosted og leverandør viderefører koncept men kobler det til på forvaltningens udviklingsprojekt og indkøb	Flygtig/fysisk aktant Gensidigt forpligtende brugerroller etableres Holder samtaleparterne op på en dialogstruktur, nuancerer samtalerne
<b>KMS / Sollyst</b>	Svag som dialogfacilitator Fokus på videnudvikling Udløser få skriftlige dialoger om praksis	Indirekte rolle Faciliterer dialoger om kompetencebehov i fbm. regional driftsherre	Svagt som forløbsredskab Ingen adfærdsanvisninger Tvinger ikke deltagerne til at producere og anvende materialer	Ingen transformation, bosted kobler sig på regionens indkøb af system	Flygtig/tænkt aktant (kort tid fysisk/flygtig) Brugerroller etableres ikke Holder ikke brugerne op på en aftalt indholdsproduktionsplan og skrivemetode
<b>WFM / Skovkilden</b>	Svag som dialogfacilitator Fokuserer på projektplanlægning/gennemførelse	Indirekte rolle Faciliterer dialoger om kvalitets- og effektivitetskrav i fbm. regional driftsherre	Stærkt som forløbsredskab Entydige anvisninger mht. handleplanproces Tvinger deltagerne til at rapportere status og handle	Ingen transformation, bosted kobler sig på regionens indkøb af system	Flygtig/tænkt aktant (kort tid fysisk/flygtig) Gensidigt forpligtende brugerroller etableres Holder projektparterne op på en aftalt projektmodel, nuancerer ledelsesinformation
<b>Tværgående betragtninger</b>	Videnfacilitering varierer Forskellige redskabsanvendelser	Indirekte rolle Stimulerer reformrelaterede samtaler	3 af 4 platforme skitserer roller og formår at diktere specifik brugeradfærd	Transformation fra tænkt til blivende aktant lykkes ikke Projekterfaringer videreføres i nye aktør-netværk	

Kilde: Egen tilvirkning

Projektresultaterne må anses for at være utilfredsstillende set med it-leverandørens øjne. Det strategiske og økonomiske mål at designe redskaber, der opnår en blivende aktantstatus i og omkring de fire bosteder, realiseres ikke. Endvidere er det tvivlsomt, om referencerne kan bruges i markedsføringsmæssig henseende, fordi redskaberne aldrig opnår kvalitetsstemplet: gennemtestet, afprøvet og stort brugsudbytte. Imidlertid forholder it-leverandøren sig anderledes til spørgsmålet om projektresultater og kompetenceudvikling, hvilket næste kapitel vil belyse.

## **Kapitel 4 – De fire aktionsforskningsprojekter hos it-leverandøren**

I det foregående kapitel blev de fire udviklingsprojekter analyseret i et bostedsperspektiv. I projekterne indgår der også en it-leverandør, så i besvarelsen af spørgsmålet om, hvilken viden- og kompetenceudvikling og betydning udviklingsprojekterne skaber, udvides med en leverandørorienteret analyse. Strukturen på kapitlet er, som følger:

- Aktionsforskningsprojekterne hos it-leverandøren
- Projektudbytte i relation til den planlagte udforskning
- Emergerende projektudbytte
- Analyse af it-leverandørens del af aktør-netværket

Indledningsvist vil jeg sammenfatte projektforsløbet herunder de væsentlige projektbegivenheder, som it-leverandøren især handler på og tolker sit udbytte igennem. Til at skabe et tilsvarende overblik over dette arbejde i forhold til bostedernes, har jeg valgt at udarbejde nedenstående skema. I skemaet er de fire projektforsløb placeret ved siden af hinanden, således at det giver et overblik over it-leverandørens projektkoblinger. I kolonnen ved siden af projektfaserne gengives en række væsentligste begivenheder, der former virksomhedens projektarbejde. Som tidligere beskrevet, spiller projekterne en central rolle i leverandørens udforskning af det offentlige marked. Derfor vil jeg kort beskrive de begivenheder i projektets omgivelser, der i et stort omfang påvirker leverandørens meningsdannelsesprocesser. Disse forhold skitseres i skemaets højre halvdel.

Med denne viden vender jeg tilbage til den gennemgående diskussion af translationsprocesser og aktanter. I det foregående kapitel konkluderes det, at det ikke lykkes it-leverandøren at translaterer forskningspartnerne til kommercielle it-kunder gennem aktionsforskningsprojek-

terne. Projekterne giver derimod anledning til dannelse af nye projektnetværk, der i højere grad rummer den kommercielle vinkel. Et erklæret projektmål er at kvalificere leverandørens egen organisation til at kunne håndtere offentlige kunder. I den forbindelse vil jeg afdække, om projekterne kompetenceudvikler – eller rettere sagt translaterer – leverandørens ansatte til at kunne varetage sådanne kunder.

#### **4.1 – Projektforløbene hos it-leverandøren**

I 2004 står it-leverandørens ledelse efter seks år i e-læringsbranchen over for det strategiske valg, hvorvidt virksomheden bør fortsætte med at koncentrere sig om indholdsproduktioner eller bør supplere med rådgivningsydelser og softwareudvikling. Indtil 2004 har forretningsudviklingen i høj grad været bestemt af kundefinansierede projekter, men en sund vækst i omsætningen, indtjeningsgraden og egenkapitalen gør det muligt for firmaet at foretage en forretningsudvidelse.

It-leverandøren har arbejdet sammen med en centerleder på et universitet og en konsulent i forskellige kundeprojekter, og på basis af uformelle samtaler aftales det over nytåret 2004-05, at parterne skal definere et Erhvervsphd-projekt i fællesskab. Den formulerede problematisering i projektansøgningen handler i grove træk om, at der er forskningsmæssigt behov for at undersøge intenderet it-mediering af radikale omstillingsprocesser. Og hos direktørerne for firmaet handler problematiseringen om, at firmaet bør minimere truslen for, at fremtidige produktionsopgaver lander hos konkurrenterne. I de senere år er kunderne nemlig begyndt at indgå længerevarende partnerkontrakter med full-service leverandører, ligesom størstedelen af konkurrenterne fusionerer til større enheder. Ved ikke at kunne tilbyde en bredere produktpalette og spille en mere aktiv rolle i de initiale projektdefineringsprocesser hos kunden via rådgivningsydelser, er der en risiko for, at kontrakterne går til konkurrenterne.

Projektet skal samtidig skabe rammer for offentligt projektsalg. I dag er kundegruppen hovedsagligt erhvervsvirksomheder og statslige myndigheder. Ledelsen er af den opfattelse, at salg til offentlige virksomheder i høj grad bygger på offentlige kundereferencer og viden om decentral redskabsanvendelse. Denne viden er ikke til stede, hvilket redskabsafprøvninger kan bidrage med. Forskningsprojektet skal således generere et overblik over købsadfærd i det offentlige marked, danne grundlag for en rådgivningsenhed samt munde ud i konkrete salgbare it-redskaber. Efter positivt tilsagn fra Videnskabsministeriet om medfinansiering igangsættes forskningsprojektet i sommeren 2005.

I 2005 er amtet allerede i fuld gang med at organisere sine reformrelaterede projekter. På basis af en direktionsdrøftelse ønsker amtet ikke at involvere forvaltningsmedarbejdere i aktionsforskningsprojektet pga. travlhed. Når socialdirektøren alligevel formidler kontakt til sine specialinstitutioner skyldes det dels, at direktøren vurderer, at omstillingen ikke opleves nær så voldsom som i forvaltningen, og at bostederne generelt er positivt indstillet på eksperimenterende processer samt at de har kapacitet til at deltage i projektet. Endvidere interesserer to af amtsdirektørerne sig for spørgsmålet om, hvilke positive effekter social it kan rumme. Da det forventes, at de begge får ledende stillinger i den nye region og i Solvang storkommune med ansvar for indførelse af social it og strategisk kompetenceudvikling, kan analyser være til fremtidig gavn for alle parter.

Som følge af den empiriske forskydning fra centralforvaltning til driftsinstitution ændrer projektproblematikeringen sig også. Fra at kunne diskutere radikal omstilling og videnprocesser i relation til nedlæggelse af forvaltningsenheder og overdragelse af opgaver, aktualiseres nu problemstillinger i relation til kompetenceafklaring og -udvikling i de 'fortsættende' bosteder. Successivt vælger aktionsforskeren at perspektivforskyde aktionsforskningsprojektets fokus til at omhandle organisatoriske videnudviklingsprocesser.

Som det beskrives i det foregående kapitel, strækker projektdefineringsfasen for LMS- og MUS-projekterne sig over en relativ lang tidsperiode. Kløvergården skal først godt i gang med sit kompetencedokumentationsprojekt, før der kan træffes et fornuftigt valg af it-plattform. Og Blomsterhaven afventer den nødvendige kommunale delfinansieringsbeslutning. KMS- og WFM-projekterne defineres derimod hurtigere, men forsinkes til gengæld i designfasen i fht. arbejdsplanen. It-firmaet besidder ikke initialt de nødvendige udviklerkompetencer til at løfte den ønskede platformudvikling i relation til WFM-projektet og arbejdsgruppen i Sollyst vil først have skitseret sit Interviewer-koncept, før wikien kan designes.

I denne tidsperiode bruger it-firmaet en stor del af sin dedikerede projekttid på leverandør- og redskabsafklaring. Den konkrete teknologiudvælgelse bliver 'bedste mands bedste skøn' baseret på persondrevet teknisk interesse, erfaring og intuition.

Det er planen, at der indgås samarbejde med flere producenter af hhv knowledge management og kompetenceafklaringssoftware. Deltagelseskriterierne er, at leverandøren (1) udvikler og/eller leverer digitale læringsteknologier; (2) arbejder med strategier for at udvikle/levere

teknologi til offentlige organisationer; (3) ønsker at stille teknologi gratis til rådighed for forskningsprojektet mhp at afprøve teknologien i en eller flere forvaltningsenheder. Her tænkes på gratis licenser og basale implementeringsydelser i testperioden. Forventninger til leverandørernes teknologier er, at de støtter kompetenceudviklingsprocesser, effektiviserer kursusaktiviteter og forenkler personaleudvikling.

Med disse kriterier etablerer arbejdsgruppen kontakt med to internationale it-koncerner, som værtsvirksomheden kender igennem sammenfaldende kunder. Systemleverandør A er i slutningen af 1980-erne pioner inden for Human Resource Development-platforme (HRD) og er i flere år verdens absolut førende leverandør af HR-systemer og næststørst på levering af Enterprise Resource Planning-systemer (ERP). I 2004 udvikler koncernen et lovende learning management modul, der kan anvendes i leverandørens eget ERP-system eller integreres med andre leverandørers systemer. Systemleverandør B er en af verdens største it-koncerner. I begyndelsen af de senere år udvikler koncernen komplicerede learning management systemer og kollaborative videndelingsystemer. I 2005 køber koncernen leverandør A. Trods flere præsentationsmøder med disse koncerner viser det sig, at et samarbejde ikke lader sig realisere. Det er politikken i disse koncerner, at såfremt det danske datterselskab skal stille et større it-løsning til gratis rådighed i projektperioden, vil det blive under forudsætning af, at de får eksklusive rettigheder som underleverandør på hele projektet samt får ubegrænsede rettigheder til at skrive 'casehistorier' i den opfølgende resultatformidlingsperiode. Disse krav ønsker værtsvirksomheden ikke at honorere, da der er væsentlige analytiske og forretningsmæssige fordele ved at afprøve flere former for teknologi, hvorfor kontakten til disse potentielle samarbejdspartnere afbrydes. Sideløbende etableres der kontakt med fem små, men meget innovative leverandører af kompetence- og videndelingsystemer fra hhv Danmark, Sverige og USA. Alle firmaer er interesserede i at deltage, da et produktsamarbejde omkring et aktionsforskningsprojekt med en række offentlige aktører kan blive en god reference i markedsførings-sammenhænge. Endvidere præsenteres projektet over for en af de førende danske udbydere af socialfaglige it-systemer. Leverandørerne viser sig dog at have divergerende syn på konkurrence og samarbejde, hvorfor parterne ikke går videre med drøftelser om et eventuelt teknologisamarbejde.

I MUS-projektet bygger arbejdsgruppen sit teknologivalg på en screening af de udvalgte leverandørers samarbejdsintentioner, kundereferencer og økonomiske nøgletal samt det umiddel-

bare indtryk af softwarens brugervenlighed og grafiske udtryk. Først efter et halvt år med afdelingsbaserede kompetenceseminarer på bostedet bliver teknologibehovet endelig fastlagt og knyttet sammen med MUS-forløb. It-firmaet selv ønsker en samarbejdspartner med et produkt, der rummer en gennemtænkt brugergrænseflade samt en partner, der kan acceptere ikke at være eksklusiv projektpartner. Efter dialoger med den ovenfor nævnte leverandører af redskaber indgår firmaet en mundtlig samarbejdsaftale med en mindre dansk producent. Producenten har tidligere stillet løsninger til rådighed for forskere mhp. at opsamle erfaringer, udbygge sit akademiske netværk samt kunne anvende projekterne som referencer. For LMS-projektets vedkommende er valget stort set givet på forhånd. Arbejdsgruppen er af den opfattelse, at LMS-plattformen, som firmaet allerede bruger i flere kundeprojekter, vil være hensigtsmæssig at anvende. Anderledes forholder det sig med KMS-projektet. Wikier er en forholdsvis ny teknologi i firmaet, hvorfor teknologiens nuværende udviklingsstatus, antallet af aktive udviklere og plug-ins i open source miljøerne bliver en rettesnor for valget den specifikke platform.

At gå i retning af egenudvikling og samarbejde med en mindre underleverandør frem for et internationalt selskab får forskningsmæssige implikationer. For det første bliver it-leverandørens rolle i projektforsløbet herunder udviklingen af konkrete redskaber mere centralt i forskningsprocessen, end hvis teknologien leveres og driftes af et dansk salgsselskab i en stor international koncern. Blev der tale om en stor ERP-løsning, ville afprøvningen og dermed aktionsforskningen i høj grad handle om, hvordan bostederne kunne arbejde inde for rammerne af et forholdsvis standardiseret produkt. Et projekt baseret på egenudvikling betyder, at de tidlige projektfaser samt arbejdsgruppernes meningsforhandlinger, erfaringer og kompetencer får en mere central rolle i aktionsforskningsforløbet.

Arbejdsgruppen bruger igen andre valgkriterier i relation til WFM-projektet. I dag findes kun få WFM-systemer på det danske marked, som ikke er indlejret i større journaliseringssystemer og projektstyringsredskaber. Derfor er det svært for arbejdsgruppen at finde et velegnet system og en underleverandør til projektet. Flere open source og proprietære projektstyringsredskaber bliver afprøvet og forkastet i samarbejde med bostedets repræsentanter, inden selvudviklingsstrategien overvejes. Under et arbejds møde overbeviser aktionsforskeren direktørerne om, at projektets fremtid afhænger af en skræddersyet løsning samt at der vil kunne opnås platformsynergier mellem et WFM-modul og det parallelt udviklede kompetenceafkla-

ringsmodul. Ved et efterfølgende ledelsesmøde beslutter direktørerne, at firmaet skal afsætte interne it-ressourcer til udvikling af modulet.

Umiddelbart herefter påbegynder direktørerne at søge eksternt efter en egnet programmør til opgaven, ligesom de hyrer en freelancer, der har ekspertise i open source programmering. Sideløbende udarbejder aktionsforskeren og en af direktørerne visuelle udkast til brugergrænsefladen og informationsarkitekturen. Aktionsforskeren er præget af sine samtaler med personalet på bostedet og argumenterer herudfra for et specifikt design, der vil tilfredsstille bestemte brugerønsker om overblik over igangværende handleplansforløb. Omvendt argumenterer direktøren på basis af sine erfaringer fra andre udviklingsprojekter for, at designet bør udformes således, at det kan honorere arkitekturønsker hos en bredere kreds af potentielle kunder. Slutresultatet af meningsforhandlingen bliver, at modulets hovedside får et mere generisk udseende, jf. direktørens salgsbetragtninger samt at der udvikles funktionaliteter på en række undersider, der vil dække det konkrete bostedsønske.

MUS-projektet bygger på et samarbejde med en dansk platformslieferandør, hvilket gør, at udviklingsopgaven kan afgrænses til at udvikle tekstindhold til en socialpædagogisk praksis. Dette arbejde kan varetages af aktionsforskeren uden programmørinvolvering. I LMS- og KMS-projekterne handler opgaven om at tilpasse den tekniske arkitektur og funktionalitet, da open source platformene både rummer mulighed for og kræver moderate tekniske tilpasninger. Programmørerne involveres i det omfang, som rettelserne kræver.

Hvad angår WFM-projektet er der tale om en egentlig basisudvikling, hvor stort set alle faggrupper involveres i designprocessen. Virksomheden opererer normalt med flere parallelt anvendte projektstyringsfilosofier, som afspejler fire væsensforskellige produktionslogikker: e-læringsstandard-produktioner, skræddersyede e-læringsproduktioner og softwareudvikling med enten fastprisaftale eller timebetaling. I forbindelse med e-læring er den modificerede vandfaldsmodel efterhånden institutionaliseret i organisationen (se Molenda 2003, Parnas & Clements 1986).<sup>47</sup> Ved skræddersyede indholdsproduktioner uden fast pris og/eller leveringstid er der større metodefrihed, og som regel anvendes hybrider mellem kontekstuel og participatory designmetode (Beyer & Holzblatt 1998, Villiers 2004).

Henover sommeren 2006 involveres freelanceren og en nyansat programmør aktivt i WFM-projektet. Idet WFM-modulet programmeres af en nyansat udvikler og en freelancer overlades

valget af udviklingsmodel til udviklernes personlige præferencer (Fitzgerald 1995).<sup>48</sup> Styrken ved autoritetsuddelegeringen er, at udviklerne motiveres til at udfolde sin faglighed og kreativitet i løsningen af nye problemstillinger i programmeringsfasen. Endvidere kan programmeringen ikke baseres på detaljerede kravspecifikationer, da sådanne ikke bliver udarbejdet af direktørerne og aktionsforskeren. Det skaber rum for løbende forhandlinger om udviklingsretningen og gør det udviklerne i stand til hurtigt at påbegynde programmeringen, som de finder mest hensigtsmæssig.

Den valgte iterative metode har ulemper. Direktørerne har svært at estimere udviklernes fremadrettede tidsforbrug, hvilket komplicerer firmaets samlede projektplanlægning. Derudover reproduceres en klassisk kommunikationsproblematik hvad angår mundtlig informationsformidling, projektoverleveringer og divergerende syn på projektets status mellem udviklerne, direktørerne og aktionsforskeren. Metoderne tilskønner heller ikke automatisk til dannelse af en stærkere dokumenteringskultur. Det bliver op til den enkelte deltager at udarbejde dokumentation. Fx oplever en nyansat programmør, da det bliver besluttet, at kildekoden skal skrives om, at første softwareversions dokumentation fra freelancerens hånd godt kunne have været mere detaljeret.

Den manglende dokumentering resulterer i, at der opstår forskellige meningstilskrivninger blandt projektdeltagerne om projektstatus og -mål; om de problemstillinger teknologierne skal kunne løse; om hvem der er slutbrugerne og om hvem der skal løse hvilke delopgaver i projektet. Endvidere er det ikke tydeligt, hvilke og hvor mange ressourcer det enkelte projekt skal tildeles, hvilket leder til løbende drøftelser om fordeling af kritiske ressourcer - ikke mindst hvad angår it-udviklernes tid.

Som følge af de fire udviklingsopgavers karakter og firmaets teknologierfaringsgrundlag i øvrigt udkrystalliseres der to redskabsopfattelser i arbejdsgruppen. To af redskaberne forbindes i høj grad som 'håndgribelige' hyldevarer, mens de to andre tolkes mere som udviklingsprojektrammer. En afledt effekt heraf er, at udviklernes og ledelsens opmærksomhed og kommitment i projekterne varierer. LMS-projektet anses og prioriteres i firmaets samlede projektporteføljestyling som et trivielt kundeprojekt, der teknisk kan implementeres på en testserver i tidsrum mellem betalte kundeopgaver. WFM-projektet betragtes derimod af udviklerne og ledelsen med stor opmærksomhed, fordi det er fagligt udfordrende og kræver ressourcer og nye tekniske kompetencer. Wikier er kendt teknologi i firmaet, men da den tekni-

ske kompetence herom er lav, er det nemt at interessere udviklerne for de tekniske aspekter af KMS-projektet. Med hensyn til MUS-projektet foregår det tekniske arbejde hos underleverandøren. Der er også ringe muligheder for nyudvikling, hvorfor udviklernes interesse er begrænset. Denne interesse vækkes senere i forløbet, da det ledelsesmæssigt besluttes at selvudvikle et redskab.

Projekt	Firmaets erfaringsgrundlag	Teknologi-opfattelse	Teknologi-kernen	Udviklingsopgavens karakter	Design-metode	Projekt-deltagere
<b>MUS</b>	Ingen kundeerfaringer, nogle erfaringer fra egne udviklingssamtaler Trækker på underleverandørs kundeerfaring og projektstyringsmetode	Hyldevarer	Lukket kerne Dansk, kommercielt eMUS-redskab	Tilpasse skabeloner og tekstindhold i platform til socialinstitutioners behov (Sidst i forløbet udvikles selv et MUS-modul)	Kontekstuelt design/ sekventiel proces design	Bosted Aktionsforsker Direktør It-underleverandør
<b>LMS</b>	Omfattende erfaringer fra større kundeprojekter	Hyldevarer	Delvis fleksibel kerne International open source LMS	Tilpasse en eksisterende platform til efteruddannelsen	Kontekstuelt design/ iterativt system design	Bosted Aktionsforsker Kollega
<b>KMS</b>	Få erfaringer med lignende webteknologier	Udviklingsprojektramme	Delvis fleksibel kerne International open source wiki	Tilpasse funktionalitet og arkitektur til videndeling	Kontekstuelt design / Iterativt system design	Bosted Aktionsforsker Programmør
<b>WFM</b>	Få baseret på et enkelt kundeprojekt	Udviklingsprojektramme	Fleksibel kerne Open source komponenter, nyudviklet kerne og brugerstyring	Design og programmerer egen platform	Participatory design / Iterativt system design	Bosted Aktionsforsker Direktører Programmører Grafikere

Kilde: Egen tilvirkning

Efter sommerferien 2006 er LMS'en og KMS'en klar til test og lancering på bostederne. I den følgende periode koncentrerer aktionsforskeren og en projektleder sig om at tilrettelægge udannelse af bostedspersonalet og tilpasse de to redskabers informationsarkitekturer i samarbejde med bostedernes it-arbejdsgrupper. Udviklerne fortsætter udviklingen af WFM-modulet og bliver kun konsulteret af aktionsforskeren og projektlederen i specifikke tekniske spørgsmål. Direktørerne vender tilbage til sine normale opgaver såsom økonomistyring, projektsalg og personaleledelse, ligesom medarbejderne med en mere perifer projekttilknytning retter sit fokus på diverse kundeprojekter. I perioden afholdes ugentlige projektmøder mellem direktørerne og aktionsforskeren. Her diskuteres projekternes fremdrift og forretningspotentialer. I det tredje år får aktionsforskeren et kontor på universitetet for at kunne koncentrere sig om

udarbejdelse af afhandlingen. I den forbindelse etableres der en fast mødefrekvens hver 2. onsdag, hvor projektresultater præsenteres for og fortolkes i fællesskab med direktørerne.

I perioden efterår 2006 – forår 2007 vedrører firmaets projektaktivitet således primært udviklernes WFM-programmering og aktionsforskerens og projektlederens implementeringsarbejde på bostederne. I perioden er der få, men væsentlige projektilbagemeldinger til firmaet via aktionsforskeren. Direktørerne orienteres om, at KMS-projektet er ved at løbe ind i problemer, da bostedsledelsen ikke længere bakker projektet aktivt op pga. afdelingssammenlægninger samt forvaltningsbeslutningen om at indføre et specifikt socialt it-system. MUS-projektet kører nogenlunde efter planen, men redskabet viser sig at rumme tekniske svagheder i relation til rettighedsstyring, hvilket burde kunne forbedres, hvis redskabet omprogrammeres. Endelig synes WFM-projektets fremtid på Skovkilden at blive usikker, da bostedsledelsen sættes under stærkt legitimitetspres under en mediesag i vinteren 2006. Arbejdsgruppen kan kun se passiv til, mens aktionsforskeren tager på organisationsbesøg for at afklare projektets videre skæbne i samarbejde med de to afdelingslederrepræsentanter.

I foråret 2007 er status den, at KMS-projektet uformelt indstilles på Sollyst, mens WFM-modulet færdigprogrammeres og præsenteres som aftalt på Skovkilden. LMS- og MUS-systemerne er nu i drift og kører frem til den aftalte dato for projektafslutning uden tekniske problemer. Sideløbende hermed drøfter direktørerne, aktionsforskeren og topledere fra Blomsterhaven og Kløvergården mulighederne for at udvikle et MUS-modul i fællesskab.

## **4.2 - Projektudbytte i relation til den planlagte udforskning**

Aktionsforskningsprojektet synes at bidrage til løsning af flere forretningsmæssige afklaringsopgaver hos it-leverandøren. De vedrører:

- Afprøvning af nye teknologier til fremtidige kundeprojekter
- Indkredsning af et billede vedrørende kommunale indkøbsmekanismer

### **4.2.1 - Afprøvning af nye teknologier til fremtidige kundeprojekter**

Det umiddelbare projektudbytte vedrører erfaringer fra afprøvningen af de fire redskaber. I MUS-projektet erhverver virksomheden et kendskab til kompetenceafklaringsforløb og de arbejdsprincipper ved udviklingssamtaler, der kan digitaliseres. Projektet genererer derudover skitser til et unikt MUS/GRUS-modul og et betalt udviklingsprojekt med flere kommunale aktører. LMS-projektet giver virksomheden erfaringer med design af platforme, der medierer

videnoverførsel og -udvikling mellem uddannelsesstedet og bostedet. Resultaterne fra projektet bekræfter ledelsen i, at platformen og de anvendte arbejdsprincipper kan anvendes i lignende uddannelsestiltag. Endvidere afføder samarbejdet et betalt udviklingsprojekt vedrørende design af et MUS-redskab. KMS-projektet får mere en intern effekt i it-virksomheden. I forløbet skaber tilstedeværelsen af wikier en generel opmærksomhed blandt de ansatte. Det generelle indtryk er, at wikier kan bruges i fremtidige kundeprojekter som enten et internt dokumentationsredskab eller integrerede teksteditorer i kundeløsningerne. Idet det er forholdsvis teknisk let og billigt at installere en wiki på hosted basis, er der ikke det store indtjeningspotentiale i teknologisk support. Derimod peger projektet på, at der kan skabes et forretningsgrundlag vedrørende organisatorisk implementering og dataudveksling mellem wiki og eksisterende personalesystemer. Det primære bidrag fra WFM-projektet er af teknisk karakter. Den teknologiske kerne i KM-platformen forbedres betragteligt gennem projektets optagethed af arbejdsgangsanalyser og workflows. Med projektet udvikles datostyrede workflows, e-mailfunktionaliteter og avanceret rollestyring, der kan overføres til KM-platformens øvrige delmoduler. Samtidig er projektet en anledning til at begynde ledelsesdialoger med ledende LEAN-konsulenthus vedrørende distribution af WFM-modulet.

Projekt	Direkte bidrag	Afledte bidrag
MUS	Erfaring med kompetenceafklaringsforløb herunder opstilling af kompetencetaksonomi	Afledt projektsamarbejde og koncept for eget MUS-modul
LMS	Erfaringer med systemer, der medierer videnudvikling ml. uddannelsesinstitution og værtsorganisation	Bekræftelse af, at LMS kan anvendes til lignende uddannelsesindsatser Afledt projektsamarbejde om MUS-modul
KMS	Erfaring med teknisk og organisatorisk opsætning af wiki Forretningsafklaring vedr. indtjeningspotentialer	Beslutningsanledning til at afprøve wiki til intern dokumentationsredskab Ny praksis at indtænke wikier i andre kundeproduktioner
WFM	Erfaring med analyse af komplekse arbejdsgange Modul leverer grundkode til datostyret workflows og forbedret rettighedsstyring til den teknologiske kerne	Anledning til dialoger med ledende konsulenthus mhp. leverandøraftaler Interessetilkendegivelser fra leverandører af sociale it systemer vedr. workflow tænkning

Kilde: Egen tilvirkning

#### 4.2.2 - Indkredsning af et billede vedrørende kommunale købsparametre

Et af it-leverandørens initiale mål med aktionsforskningsprojektet var at danne sig et indblik i det offentlige marked i forbindelse med Strukturreformen. Frem til projektets start 2005 blev den generelle markedsudvikling herunder det kommunale marked sporadisk analyseret egenhændigt af direktørerne. Direktørerne trak på personlige relationer og de generelle markedsrapporter der var tilgængelige på internettet. Med formuleringen og igangsættelsen af et aktionsforskningsprojekt i løbet af 2005 forskydes virksomhedens måde at danne sig et indblik i

markedsforhold fra at være tilfældig, reaktiv og persondrevet til i højere grad at blive enactende og gruppebaseret, jf. Daft & Weick (1984) og Chaffee (1985). I projektperioden kan jeg identificere fire perioder med forskellige billedkonstruktioner:

- Primo 2005 - primo 2006: Det dynamiske offentlige marked
- Primo 2006 - primo 2007: Det politisk regulerede regionale marked
- Primo 2007 - medio 2007: Det åbne kommunale marked
- Medio 2007 - primo 2008: Det netværksbaserede kommunale marked

### *Perioden primo 2005 – primo 2006*

Den samlede periode 2005-2006 er kendetegnet ved, at arbejdsgruppens meningsdannelsesproces vedrørende det kommunale og regionale marked foregår i to meningsfællesskaber. Det ene fællesskab er hægtet op på aktionsforskerens feltarbejde på bostederne og gennemlæsning af reformrelaterede rapporter. Det andet meningsfællesskab etableres omkring direktørernes personlige relationer til nærmeste kunder, der fra tid til anden giver mundtlig feedback på projektideer. Direktørerne afstår fra at indhente viden fra chefkolleger via brancheforeninger, akademiske netværk og konferencer. Netværkene vurderes ikke som specielt forretningskritiske, og med jævne mellemrum er netværksaktiviteten da også meget lav, hvilket hænger sammen med, at netværkskoordinatorerne hyppigt skifter job og realiserer sine egne karrieresplaner på den måde. På konferencerne drøftes generelle reformproblematikker og e-læringstendenser, mens dybdegående samtaler om fx firmaernes markedsvurderinger og -planer føres i egne cirkler bestående af nøglemedarbejdere, kernekunder og nære samarbejdspartnere.

Arbejdsgruppens markedsbillede er præget af den massive debat om kommunalreformens konsekvenser for den offentlige arbejdsdeling og konsulentbranchens forretningsmæssige muligheder i den forbindelse. Indblikket i den offentlige sektor er grovkornet og præget af firmaets projekterfaringer fra statslige e-læringsproduktioner. Der opereres således ikke med en differentiering mellem stat, region og kommune. Forestillingen er produktiv i den forstand, at den virker motiverende for arbejdsgruppen for at komme hurtigt i gang med at afprøve teknologier i forskningsprojektet samt udvikle salgbare koncepter.

Den kommunale købsadfærd og markedspotentialet for de formulerede projektforslag bliver ikke systematisk afdækket i løbet af perioden. Flere af de ansatte har den nødvendige faglige

erfaring til at udarbejde sådanne markedsanalyser, men det er ikke bydende nødvendigt at bruge interne ressourcer på analysearbejde i virksomheden. For det første er firmaet karakteriseret ved simpel organisationsstruktur og en projektorienteret praksis, hvor ledelsesmæssige beslutninger baseres på formodninger og skøn.<sup>49</sup> Derudover hersker der ikke en udpræget skriftlig kommunikationskultur i virksomheden. Til trods for, at virksomheden producerer e-læringsprodukter, der rummer en vis skriftlig faglighed, er direktørerne og medarbejderne i øvrigt ikke udpræget skriftlige i deres kommunikation og videndeling. Kommunikationen foregår enten mundtlig eller via korte e-mails.

### *Perioden primo 2006 – primo 2007*

I takt med at teknologiskitserne materialiseres henover sommeren 2006, oplever arbejdsgruppen en generel positiv stemning blandt bostedsdeltagerne i de fire teknologiprojekter. Idet teknologierne har en fleksibel og brugerorienteret arkitektur, er der ligefrem projektdeltagere, der ser supplerende anvendelsesmuligheder. I Sollyst peges der på, at KMS'en vil kunne anvendes som et mere fleksibelt dagbogssystem end det hidtidige egenudviklede system; MUS-redskabet i Kløvergården vil kunne udvikles til gruppeudviklingssamtaler og større kompetenceafdækninger, hvis det tilpasses på nogle områder; LMS'en hos Blomsterhaven vil kunne bruges til andre uddannelsesformål end det er oprindeligt tiltænkt. Virksomhedens projektdeltagere får heraf det indtryk, at teknologierne sandsynligvis rummer mange forretningsmæssige potentialer i den offentlige sektor.

Imidlertid foregår der parallelt med projekterne faglige og politiske forhandlinger i regionalt regi om indkøb af et koncernfælles socialt it-system. Da forstanderen fra Sollyst og aktionsforskeren skitserer wikiens potentiale som dagbogssystem overfor en forvaltningsdirektør ved en reformkonference, bliver de bedt om ikke at gå videre med det projektforslag. Der vil blive indkøbt et fælles system, som alle regionens botilbud skal anvende, så et pilotforsøg i den retning vil være uacceptabelt.

Denne begivenhed bliver drøftet flere gange i arbejdsgruppen og danner ramme for en arbejdshypotese om, at fremtidigt kommunalt og regionalt projektsalg sandsynligvis vil blive kompliceret af politiske beslutningsprocesser, der ligger uden for firmaets påvirkningssfære. Ved et arbejdsgruppemøde diskuteres det derfor, hvorvidt firmaet bør spille en mere aktiv rolle i de politiske beslutningsprocesser mhp. at kunne påvirke indkøbsbeslutninger. Det har ikke været kutymen i virksomheden hidtil, men direktørerne vil gerne ændre vaner, hvis det er

nødvendigt. Imidlertid har arbejdsgruppen fået det indtryk via samtaler med bostederne, at evidensbaserede teknologierfaringer er en central købsparameter i det offentlige. Da firmaet endnu ikke kan dokumentere læringseffekterne fra teknologiafprøvningserne, værger direktørerne sig ved at skulle markedsføre teknologierne aktivt i andre kredse end blandt eksisterende kernekunder.

Parallelt hermed suppleres billedet med erfaringer fra offentlige udbudsprocesser. I de centrale styrelser i staten anvendes der i stigende grad projektkonkurrencer og begrænset udbud med prækvalifikationsrunde. Når it-leverandøren møder centralforvaltningen, er projekterne prædefinerede af centrale stabe og eventuelt eksterne rådgivere. Midlerne er politisk bevilget og kerneopgaven er at omsætte en politisk vision til konkrete kursustilbud. It-leverandøren har efterhånden opnået et e-læringsrenomme og en størrelse, så den kommer i betragtning i disse udbud. Det kræver projektledere, der kan koncentrere sig om udbudsmaterialet samt et dedikeret produktionsteam med ekspertise inden for en lang række fagområder. Som blandt de øvrige mellemstore e-læringsfirmaer løses opgaverne enten ved indgå i konsortier eller ved at hyre freelancere og nyt personale. Der er økonomiske risici forbundet ved at deltage i disse udbud, da arbejdet kun er i de færreste tilfælde betales af udbyder. Således kræves det, at it-leverandøren har kapacitet og indtjening nok til at finansiere deltagelsen.

Arbejdsgruppen ved, at de nye regionale aktører også vil gennemføre udbudsforløb i relation til indkøb af koncernfælles it-systemer. It-leverandøren har ikke indtil nu overvåget dette forvaltningsniveau mht. relevante udbud. Via to bostedsforstandere erfarer arbejdsgruppen, at det er lykkedes for en dansk leverandør af social it at få solgt og implementeret sin platform hos en region samt en lang række kommunale botilbud. På basis af disse referencer markedsfører leverandøren sit produkt: Ved at indføre it-systemet kan botilbud bl.a. bedre opfylde Servicelovens bestemmelser om kvalitet i dokumentationen samt opnå administrative tidsbesparelser. Flere af bostedslederne fortæller aktionsforskeren, at markedsføringen forekommer forholdsvis aggressiv, hvilket irriterer dem. Derudover oplever de, at leverandøren markerer sig meget i både socialfaglige og politiske netværk. Leverandøren vinder den store, regionale it-kontrakt, hvilket støtter arbejdsgruppen i sin forestilling om, at aktiv netværks- og salgsarbejde lønner sig, hvis timingen er rigtig og man har ambitionen, produktet og ressourcerne til det. Dog kan et sådant profileringsarbejde have sin pris i form af skepsis og fordømmelse i visse faglige netværk.

Bostedslederne fortæller desuden, at it-leverandører bør optræde som faglig kompetente og lyttende i fht. lokale uddannelses- og udviklingsønsker. Det vil være en fordel, hvis indhold og dele af arkitekturen kan administreres lokalt, således at der ikke skal bruges unødigt tid på at få en travl forvaltnings it-afdeling eller it-leverandør til at foretage mindre rettelser. Træning af såvel basis- og superbrugere er vigtig, da personale og lokale ledere ofte kontakter sekretariatet i supportspørgsmål, som kunne afhjælpes gennem træning. Endvidere fortælles det, at bostederne oplever nogen mobilitet blandt medarbejderne i forvaltningen. Det medfører, at bostedssekretariatene og it-leverandørerne må afsætte ressourcer på at opbygge tillidsbaserede samarbejdsrelationer til nye projektledere og ressourcepersoner.

### *Perioden primo 2007 - medio 2007*

Status i foråret 2007 er, at både LMS- og MUS-redskaberne er i drift. Udviklerne er ved at integrere WFM-redskabet i KM-plattformen som et modul, mens der i KMS-projektet ikke afsættes flere projektleder- og udviklerressourcer.

På basis af udviklingen af de første moduler til KM-plattformen, dannes den opfattelse hos direktørerne, at KM-plattformen dels må være klar til markedsføring til en bred målgruppe, dels kan sælges som en modulopbygget hyldevare. I arbejdsgruppen udarbejdes der derfor en prismodel for platformen, som vendes med to chefer hos hhv. en erhvervskundevirksomhed og et bosted for at afstemme prisniveauet i de to sektorer.<sup>50</sup> Det er direktørernes generelle erfaring, at det gerne tager flere år før en potentiel kunderelation fører til et projektsalg, samt at det mest effektive er at håndtere salgsprocessen selv frem for at overlade initiativet til samarbejdspartnere og håbe på kundehenvisninger. Disse overbevisninger og erfaringer kommer til at få en central betydning for firmaets kommercialiseringsstrategi hvad angår KM-plattformen og dermed WFM-modulet. Under et møde i arbejdsgruppen diskuteres det, hvorvidt direktørerne enten skal drive salget selv eller kontakte en række konsulenthuse mhp. at indgå distributionsaftaler omkring platformen. Alliancestrategien fravælges i første omgang i henhold til ovennævnte erfaringsgrundlag.

For at sætte tempo i det opsøgende arbejde hyrer firmaet dog et eksternt bureau til at kontakte og arrangere en række kundebesøg blandt kommuner og erhvervsvirksomheder. Direktørerne mener ikke, at de selv har ekspertise i 'canvas'-markedsføring, men det bør bestemte afprøves, da de har hørt om, at andre it-firmaer har haft succes med denne metode. Projektlederen i KM-projektet mener imidlertid, at platformen endnu ikke har nået et udviklingsniveau, så den

kan sælges som hyldevarer. Enten bør platformen fortsat defineres og profileres som en udviklingsprojektramme, alternativt bør lanceringen udskydes til at udviklingen af første version er tilendebragt. Direktørerne tager denne vurdering til efterretning, men holder fast i, at platformen bør kunne afsættes i den nuværende version med de tilpasninger, der løbende foretages i det førnævnte finansierede kundeprojekt.

Besøgene viser sig at blive noget af en oplevelse for direktørerne. I flere tilfælde virker værterne direkte uengagerede i møderne, ligesom direktørerne ikke kommer i nærheden af relevante beslutningstagere. Denne oplevelse bestyrker direktørerne i sin grundlæggende overbevisning om, at sådanne former for markedstækning bør fravælges til fordel for det mere relationsbaserede salgsprocesser. En filosofi, som firmaet hidtil har levet godt af. Endvidere resulterer møderne heller ikke i dannelsen af et klarere billede af, hvilke kompetencer og salgsparametre, der udløser et salg.<sup>51</sup>

### *Perioden medio 2007 - primo 2008*

Døren til det kommunale marked åbnes fra en uventet kant i forsommeren 2007. For det første går ledelsen og udvalgte medarbejdere fra Blomsterhaven reelt ind i konceptualiseringen af et MUS-modul til KM-platformen, og arbejder i den forbindelse aktivt i sine offentlige ledernetværk for at få forvaltningen og et andet botilbud med i udviklingsprojektet. Det lykkedes for arbejdsgruppen efter en række møder at få parterne med i processen, men må leve med at forvaltningen kompetencemæssigt ikke er kommet helt på plads efter den kommunale sammenlægning. Parallelt med dette drøfter firmaets ene direktør denne åbning med en HR-chef fra en anden kommune, som i 2005 var ambassadør for forskningsprojektet i amtsregi. Disse to bliver enige om, at platformen kan blive et velegnet HRD-redskab i kommunen, såfremt brugerrettighedsstyringen og modulets forløbsstyring kan udvikles til at opfylde specifikke myndigheds- og organisationskrav. Følgende vælger kommunen at indtræde som udviklingspartner, og såfremt resultaterne fra et pilotforsøg i 2008 i kommunen bliver vurderet som positive af HR-chefen, vil HR-afdelingen arbejde på at få politiske opbakning i de bevilligende udvalg til at få økonomiske midler til at købe og implementere redskabet i hele organisationen i samarbejde med firmaet. Bliver dette tilfældet, skabes der hermed mulighed for at projektfinsiere en opbygning af en konsulentenhed i firmaet, der skal varetage implementeringsopgaven.

Slogan	Tidsperiode	Grundtræk i det konstruerede billede	Primær konstruktionskontekst	Centrale periodeerfaringer
<b>Det dynamiske offentlige marked</b>	Primo 2005 – primo 2006	Den offentlige sektor er under voldsom omstilling - stort behov for ydelser af en hver art Der differentieres ikke mellem delmarkeder i billederne - Stat, region og kommune handler nogenlunde identisk i fbm. it-indkøb Det er et spørgsmål om at have de rette varer på hylderne (gerne evidensbaserede) Udviklingen af ydelser kan kun gå for langsomt	Aktionsforskningsprojekt etableres i samarbejde med nære relationer af huset, relationerne udvides gennem ledernetværk til interesserede bosteder, konkrete projektsamarbejder indgås (samtaler og nyheder fra medierne danner informationsgrundlaget)	Det tager lang tid at udvikle de rette teknologier til omstillingsprocesser via forskningsprojektet, derfor kan firmaet ikke nå med på den første leverandørbølge i fbm. reformen
<b>Det politisk regulerede regionale marked</b>	Primo 2006 – primo 2007	I forbindelse med projektløbene påvirkes det teknologiske udfoldelsesrum som følge af regionale politiske beslutninger om it-strategi Kommunale it-indkøb foretages muligvis via udbudsprocesser svarende til statens	Det kommunale marked (set via projekterne med de to kommunale botilbud) er ikke underlagt samme omfattende concernbeslutninger i regionalt regi (set via de to regionale projekter) Statslige udbudsforløb	Projektsalg kompliceres af politiske beslutninger, der ligger uden for firmaets påvirkningssfære Salg kan muligvis fremmes ved direkte henvendelse til lokale og centrale beslutningstagere
<b>Det åbne kommunale marked</b>	Primo 2007 - medio 2007	Læringspointer fra forskningsprojektet kan udtrages og KM-plattformen tager form Nu skal platformen markedsføres i kommunalt og erhvervsregi... Markedsføring kan lede til salg Uklart billede af kommunernes specifikke redskabsbehov som skal afklares via besøg	Direktørernes kommunebesøg mhp. markedsføring af KM-plattformen som hyldevare Erfaringer fra KM-plattformsprojekter hos kernekunderne	Markedsføring og besøg, konferencer kaster ikke projekter af sig, derimod er der nye åbninger hos forskningsprojekt partnerne som kan opdyrkes Platform opleves ikke som færdigudviklet hos medarbejderne til at canvas-salg bliver troværdigt
<b>Det netværksbaserede kommunale marked</b>	Medio 2007 - primo 2008	Lange og komplekse beslutningsprocesser der inddrager flere organisatoriske enheder før det politiske niveau inddrages i fbm it-indkøb Fokus på beslutningsprocesser og varierende kompetence og mandat i kommunernes afdelinger	Initiale erfaringer fra to kommuner i relation til udvikling af samtalemødel og implementering af KM-plattformen	Personlige relationer er vigtige i projektsalget Stat og kommuner handler ikke identisk. Firmaet kommer ind i projektløbene på meget forskellige tidspunkter/faser hos disse Firmaet oplever succes med udviklingsprojektsalg

Kilde: Egen tilvirkning

### 4.2.3 - Forskelle i udbyttebetragtninger

I relation til ovenstående findes der flere opfattelser af aktionsforskningsprojektets bidrag, alt afhængig af hvem der spørges i virksomheden. Udbyttebetragtningen synes at afspejle den enkelte informants projektinvolvering og faglige meningssystem, jf. Heath & Staudemayer (2000) og Weick (2001).

På det overordnede plan er især ledelsen og udviklerne positivt indstillet for at arbejde med open source teknologi. Projektlederne er mere indifferent, da teknologiplatformen ikke påvirker deres arbejdsprocesser i samme omfang som de øvrige grupper. Open source baseret softwareudvikling frigør ledelsen fra meget kontraktarbejde og gør dem og udviklerne i stand til at bygge løsninger på basis af lettilgængelige klumper af kildekode. Firmaets teknologistrategiske mål er at bygge fremtidige e-læringsproduktioner og softwareudviklingsprojekter på såkaldte frameworks grundlagt i open source miljøerne. Frameworks giver mulighed for genbrug i kildekoden, hvilket accelerer programmeringsprocessen. Samtidig gør det nemmere for andre udviklere at overtage vedligeholdelsen af systemet, da programmeringen bygger på dokumenterede standarder (Allen et al 2008). Bagsiden er, at udviklingen hurtigt bliver bundet af et framework, hvorfor konverteringer kræver en stor ressourceindsats. Nogle frameworks nedsætter systemerne operative hastighed, da kernen kan være ganske omfattende. Således forudsætter strategien, at systemerne opnår en vis størrelse, før brugen af frameworks er fornuftig.

Ledelsen forekommer meget instrumentelt og forretningsmæssigt orienteret i vurderingen af teknologiprojekterne. Værdifulde bidrag måles i antallet af salgbare konsulentkoncepter, nedskrevne projekterfaringer og afledte kundeprojekter. Sekundært tæller de organisatoriske drøftelser og rutineforstyrrelser, som et aktionsforskningsprojekt kan producere. I henhold til dette meningssystem synes udbyttet primært at blive de kundeflede projekter, som dannes parallelt med og efter projektet.

Et anderledes meningssystem dominerer blandt de medarbejdere, der deltager aktivt i projekterne. Deres vurderinger bygger hovedsagligt på et strukturelt perspektiv på tekniske og organisatoriske bidrag. Projekterne bidrager til en ny teknologiplatform, der betinger et dedikeret udviklerteam i firmaet. Antallet af udviklere forøges successivt, og det betragtes som en positiv udvikling i udviklergruppen. Sekundært giver projekterne anledning til kollektive drøftelser af styrker og svagheder ved de mange projektstyringstraditioner i virksomheden. De øvri-

ge medarbejdere, der perifert har haft arbejdsmæssige relationer til projekterne, er vurderingerne mere hypotetiske. Særligt fremhæves faglige indlæg om teknologierne og projektstyringstraditioner som de væsentligste bidrag.

Aktionsforskerens udbyttebetragtning er især præget af en organisationsprocessuel og -kulturelt perspektiv. Et væsentligt projektbidrag er dannelsen af nye fortolkningsskemaer i firmaet vedrørende teknologi og marked. Projektet leder til en forståelse af, at firmaet kan basere en kommunal markedsstrategi på netværkssalg samt at dette vil kræve to oversættelseskompetencer (mere herom i et senere afsnit). Under flere af møderne med ledelsen og projektlederne italesættes en række problemstillinger, som et projektintensivt arbejdsliv og en igangværende specialisering skaber for virksomhedens forskellige personalegrupper. En sådan øget bevidsthed ser aktionsforskeren som en stor gevinst i en virksomhed, hvis organisationskultur opleves som improvisatorisk af de fleste medarbejdere (Cameron & Quinn 1999) samt repressiv hvad angår dagligdagskonflikter om projektporteføljeprioriteringer (Haslund & Alsted 2004). I en organisationskultur med sådanne karakteristika kan der være behov for udefrakommende indspark, som aktiverer kollektive refleksionsprocesser vedrørende praksis.

Grupper	Horisonter for udbyttevurderingen		
	Primær målopfyldelse	Sekundær målopfyldelse	Meningssystem
<b>Ledelsen</b>	Ny teknologi til kundeprojekter Dokumentation af effekter Projektsalg	Opbygning af kommunale og universitære relationer Afprøvning af udviklingsmetoder Input til organisationsudviklingen	Økonomisk, teknisk og organisationskulturelt orienteret
<b>Øvrige projektdeltagere</b>	Ny teknologi til kundeprojekter Faglige indlæg	Styringsprincipper for udvikling af teknologiplatforme	Teknisk og organisationsstrukturelt orienteret
<b>Medarbejdere i øvrigt</b>	Faglige indlæg om teknologi og egen organisation	Ny teknologi til internt brug Ny teknologi til kundeprojekter	Organisationsstrukturelt og teknisk orienteret
<b>Aktionsforskeren</b>	Ny teknologi via aktionsforskning Nye netværk Projektledelseskompetencer	Produktion af organisatorisk forstyrrelse og selvindsigt vedr. projektdrevet forretningsudvikling	Organisationskulturelt og teknisk orienteret

Kilde: Egen tilvirkning

#### 4.2.4 - Urealiserede projektmål

Der er tre erklærede projektmål, som aktionsforskningsprojektet ikke bidrager med løsninger på:

- Opbygning af en konsulentenhed
- Bred deltagelse i aktionsforskningsprojektets måldefineringsfaser
- Løbende formidling af forskningsresultater til alle ansatte

Det første mål, der her kan sidestilles med ledelsens og aktionsforskerens initiale projektproblematisering (Latour 1996), handler om, at it-firmaet ikke har en strategirådgivningsenhed, som konkurrenter gennem fusioner er ved at opbygge og kunderne i stigende grad efterspørger. De fleste uddannelsesafdelinger i de større private virksomheder vælger nemlig i stigende grad at indgå længerevarende samarbejder med 'full-service providers', dels for at få en kontinuitet i kursusleverancerne, dels for at reducere et potentielt tidsforbrug til løbende at afsøge leverandørmarkedet. Senest har flere af virksomhedens koncernkunder ligefrem valgt at tegne længerevarende rammeaftaler med udvalgte leverandører, der binder centrale stabe og datterselskaber til at indkøbe e-læring ét sted. Aftalerne giver prisreduktioner og betyder færre ressourcer anvendt til juridiske aftaleindgåelser. Det presser de specialiserede firmaer i hhv. rådgivning, indholdsproduktion eller it-drift til at udvide forretningsgrundlaget enten gennem fusioner, netværkssamarbejde eller selvudvikling. Ved at igangsætte forskningsprojektet kan det blive muligt at skabe det faglige grundlag for en enhed. Det lykkes ikke for arbejdsgruppen med aktionsforskeren i spidsen at opbygge en egentlig rådgivningsafdeling i løbet af forskningsperioden. Den grundlæggende kundeprojektfinansierede vækstfilosofi er en primær årsag hertil.

I projektperioden udkæmpes en implicit diskursiv kamp mellem direktørerne og aktionsforskeren om retningen i firmaets forretningsudvikling. Basisforretningen er i fortsat vækst, hvilket fortæller direktørerne, at der skal holdes fast i e-læringsproduktionsområdet via ansættelse af fagprofiler, som organisationen kender til i forvejen. Offentlige udbudsrunder skal fortsat have en ledelsesmæssig bevågenhed og ny funktionalitet skal krydssælges til eksisterende kunder. Først relativt sent i projektperioden dokumenteres bostedernes udbytte fra teknologiprojekterne. Det gør det svært for aktionsforskeren i løbet af projektperioden at overbevise direktørerne om, at rekrutteringspraksissen bør ændres samt at der bør investeres penge i at opbygge en rådgivningsenhed. I 2007 etableres der nye projekter omkring projektteknolo-

gjerne med flere kommuner og erhvervskunder, hvilket bekræfter ledelsen i, at den har valgt rigtigt i at gå ind i området via et aktionsforskningsprojekt, samt at der er et økonomisk grundlag for at investere i anderledes fagprofiler.

Den anden projektproblematisering vedrører aktionsforskningsprocessen i virksomheden. Ideelt set organiseres aktionsforskningen cirkulært og bredt funderet blandt projektdeltagerne ifølge Coughlan & Coughlan (2002). Denne opfattelse spores hos de mest erfarne programører - som løbende uformelt spørger aktionsforskeren om projekternes fremdrift. De mener, at der er åbenlyse fordele ved at invitere en bred kreds af medarbejdere tidligt ind i udforskningsprocessen af nye it-platforme og de dertilhørende programmeringsværktøjer. Argumentet er, at bred deltagelse genererer tværfaglig sensemaking om mål og generel hurtigere intern forankring af redskaber i kommende kundeprojekter. Kollektiv anerkendelse og systematisk bearbejdelse af tvivl og usikkerhed kan ellers i mange tilfælde forbedre teknologiske design- og implementeringsprocesser (Weick 2001).

Praksis bliver en anden. I alle fire delprojekter defineres og evalueres målene af en arbejdsgruppe med tre deltagere. Organiseringen er forbundet med beslutningsmæssige fordele, men rummer ligeså mange ulemper. Størstedelen af medarbejderne involveres ikke aktivt i målfastlæggelsen eller kender for den sags skyld særligt indgående til målene. Aktionsforskningen er fra starten rettet mod udviklingsprocesser hos bostederne, og successivt reduceres deltagerperspektivet i værtsvirksomheden til at omhandle tekniske delleverancer. Konsekvensen ved denne arbejdsdeling er, at udviklerne på projektet og de øvrige medarbejdere får svært ved at stille kritiske spørgsmål til projektmål, teknologivalg mv. og dermed kunne bidrage med alternative løsninger, der ligger uden for arbejdsgruppens ønskede projektleverancer.

Den  tredje problematisering hænger i høj grad sammen med organiseringen af processen, og vedrører den løbende resultatformidling. Ideelt set bør resultatformidlingen foregå løbende og bygge på inkluderende fortolkningsprincipper (Small 1995, Gummesson 2000). I forlængelse af dette er det ledelsens forestilling, at firmaet kan skabe bedre rammer for forretningsudvikling. Såfremt flertallet af ansatte afskæres fra projektinformation og aktiv deltagelse i fortolkningsprocesserne herom, er ledelsens strategirepertoire for at forandre eventuelt fagligt silotænkende ansatte til bredere systemtænkende ansatte mere begrænset. Silotænkning er ikke stimulerende for krydssalg af ydelser på tværs af projektteams eller for den sags skyld lysten til at påtage sig et større salgsansvar blandt projektlederne.

I en længere tidsperiode oplever arbejdsgruppen bestående af direktørerne og aktionsforskeren, at det er svært at formidle viden fra projekterne til en bredere kreds i organisationen. Det er der flere årsager til. I det første år 2005 opleves projektet som forholdsvis isoleret i organisationen af alle ansatte. Projektet er formelt bundet op til ledelsen, og relationerne mellem aktionsforskeren og de øvrige ansatte er af mere uformel karakter eller på ad hoc projektbasis. Som beskrevet i kapitel 1 er virksomheden karakteriseret ved en relativ simpel organisationsform med en overvejende opgaveorientering, jf. Smith & Mounter (2005). En sådan form resulterer dels i, at ledelsen får en central rolle i styrede videndelings- og translationsprocesser, dels at der er kort vej fra chefers beslutninger til handling.<sup>52</sup> Ledelsen ønsker et stykke inde i forløbet at få integreret projektet bedre i organisationen ved fx at der dels skal oprettes en intern blog til formidling af projektresultaterne, dels skal resultater løbende fremlægges på fællesmøder. Bloggen bliver sat teknisk op af den ene direktør, men bliver efterfølgende aldrig taget i brug af aktionsforskeren, af chefen eller andre i firmaet. Det præcise formål med at anvende netop en blog frem for andre formidlingsteknologier opleves uklar, og interessen for at bidrage aktivt med indlæg/kommentarer fra kollegernes side vil nok ikke stå i rimelig forhold til den tid, det vil tage at producere tekstindlæg og holde en indlægsfrekvens på et rimeligt niveau. På fællesmøderne bliver projektorienteringerne forholdsvis overfladiske, mødernes mange dagsordenspunkter taget i betragtning.

Nok kan ledelsen påvirke de kollektive drøftelser af, hvad der er vigtigt at diskutere i formelle og uformelle sammenhænge, men ledessignalerne om medarbejdernes engagement i forskningsprojektet opleves som tvetydige. Blandt direktørerne spores der i begyndelsen af forløbet en uenighed, hvorvidt et forskningsprojekt overhovedet kan blive en økonomisk gevinst på kort sigt og hvor mange udviklerressourcer projekterne i så fald bør tildeles. Uenigheden og usikkerheden drøftes af direktørerne under deres fortrolige direktionmøder, men problematikken bliver ikke genstand for en åben debat på fx fællesmøder. På den ene side vækker det en generel nysgerrighed blandt medarbejderne at være tæt på et aktionsforskningsprojekt i hverdagen. På den anden side mødes medarbejderne med et eksplicit ledelseskrav om at være opgave- og forretningsorienterede. Forstået som et anti-program (Latour 1996) medfører opgaveorienteringen, at videndeling om projektets 'spekulative' og langsigtede forretningsgevinster nedprioriteres, da videntemaerne ikke knytter an til den enkelte medarbejders aktuelle opgaveportefølje. Følgende er det svært for arbejdsgruppen at etablere effektfulde videnmæssige obligatoriske passagepunkter og mobilisere kollegerne.<sup>53</sup>

I takt med at planerne oversættes til teknologispecifikationer i foråret og sommeren 2006 samt at nogle kolleger skal med på projektmøder i bostederne verbaliseres og materialiseres videngrundlaget. Da der tilmed indgås parallelle udviklingsaftaler bliver projektet forretningsmæssigt attraktivt og nærværende for direktørerne og arbejdskollegerne. Disse faktorer er kraftigt medvirkende til, at aktionsforskningsprojektet og projektteknologierne reelt integreres i og udvikler virksomheden.

Grupper	Horisonter for udbyttevurderingen
	Urealiserede projektmål
Ledelsen	Løbende videndeling, nedskrevne konsulentkoncepter (fx brochurer), kundefinansierede udviklingsprojekter i fbm. LMS, KMS og WFM
Øvrige projektdeltagere	Debatskabende indlæg på afdelingsmøder mm. (ringe kendskab til projektmål)
Medarbejdere i øvrigt	Debatskabende indlæg på afdelingsmøder mm. (ej kendskab til projektmål)
Aktionsforskeren	Opbygning af rådgivningsenhed, løbende resultatformidling, bred deltagelse i forløbet

Kilde: Egen tilvirkning

### 4.3 - Emergerende projektudbytte

I løbet af aktionsforskningsperioden opstår fem større uintenderede temaer, som læringsudbytter hos it-leverandøren. De vedrører nye produkter og fortolkningsskemaer:

- Argumentation til selvudvikling af et MUS-modul
- Indkredsning af et billede vedrørende teknologisalge
- Indkredsning af et billede vedrørende projektledelseskompetencer
- Italesættelse af det daglige krydspres på projektledere og udviklere

#### 4.3.1 - Argumentation til selvudviklingen af et MUS-modul

En målrettet ledelsesambition om at igangsætte udviklingen af et eget MUS-redskab vokser frem i løbet af efteråret 2006. En større erhvervskunde ønsker at få designet et kompetencevurderingsredskab med tilhørende uddannelseskatalog, hvilket kan danne grundlag for udvikling af en produktsuite indeholdende redskaberne MUS, GRUS, uddannelseskatalog, kompetencevurdering, CV-generator, LMS, WFM og 360-graders evaluering. Ambitionen får yderligere medløb, da en anden større erhvervskunde ønsker at videreudvikle dele af kompetencevurderingsredskabet samt at en af bostedsledelserne ytrer interesse i at medfinansiere udviklingen af et MUS/GRUS-modul. Hermed overbevises direktørerne om, at selvudviklingsstrategien bør opprioriteres organisatorisk.

Parallelt hermed udviser den teknologiske underleverandør til MUS-projektet en meget passiv adfærd i relation til at udvikle samarbejdet yderligere. Direktørerne forestiller sig, at underleverandøren ikke er vant til at arbejde sammen med eksterne salgs- og implementeringspartnere, da salget hidtil er foregået via egne salgsmedarbejdere og moderselskabets konsulenter. For at sætte udviklingen og markedsføringen af en større teknologiplatform i system, rekrutteres derfor en programmør og en projektleder. Endvidere ansættes en ny programmør til at forestå den tekniske videreudvikling. Efter nogen tids overvejelse tituleres platformen KM og overgår formelt til et selvstændigt forretningsområde i firmaet.

#### **4.3.2 - Indkredsning af et billede vedrørende teknologisalg**

Aktionsforskningsprojektet giver anledning til, at direktørerne og medarbejderne får mulighed for at italesætte deres forståelser af teknologi og salg. Den kollektive meningsforhandlingsproces er vigtig, da forskellige opfattelser kan resultere i divergerende interesser og faglige konflikter mellem ledelsen, projektlederne og udviklerne. En af de forestillinger, som sættes ord på, er funktionel orienteret og anskuer som teknologi som specifikke teknologidesigns med tilhørende procesviden, jf. Hulin, Roznowski & Hachiya (1985). Teknologien kan i vid udstrækning adskilles fra den enkelte teknologimedarbejder. Ved at abonnere på forestillingen bliver virksomheden i stand til at foretage en intern arbejdsdeling i teknologisalg. Salget kan bl.a. standardiseres og gøres mindre ledelsesafhængigt. Ulempen ved at anlægge dette perspektiv er, at et sådant teknologisalg forudsætter formfuldendte løsninger, et salgskorps samt kunder der efterspørger hyldevarer. Disse forudsætninger er ikke til stede i virksomheden, hvorfor idealet ikke dominerer direktørernes eller medarbejdernes forestillinger om rette salgsorganisering.

På aktionsforskningsmøderne tydeliggøres en alternativ forestilling, der anskuer teknologi som åbne udviklingsrammer. Hermed er der tale om en kontekstuel tænkning, hvor den optimale teknologiudvikling ikke udelukkende bør baseres på designernes erfaring alene (Scott 1987, Lave & Wenger 1991). Kundeorganisationens oparbejdede erfaring vedrørende arbejdspraksisser skal gennemsyre designprocessen og være et centralt argument i salgsprocessen. Dette ideal afspejler den hidtidige måde at organisere projekter på i virksomheden. Strategien skaber medfinansieringsmuligheder, leverandørloyalitet og hæmmer leverandørkonkurrence på simple funktionalitets- og prisparametre. Endvidere genererer den automatisk nye faglige udfordringer for udviklerne og projektlederne. Ulempen er, at den indkapsler direktør-

rerne som salgsansvarlige og dermed bremser deres mål om større uddelegering af salgsopgaver. Derudover gør modellen det sværere for direktørerne at sælge projekter baseret på eksisterende kildekode. Drøftelserne på møderne øger medarbejdernes bevidsthed om styrker og svagheder ved den gældende praksis.

I begyndelsen af 2008 deltager ledelsen på et seminar, der handler om såkaldt it-løsningssalg og design-in-processer. Strategien bygger på, at softwaren designes således, at den på mange måder ligner hyldevarer, men kan på en lang række områder honorere specifikke kundeønsker. Der er tale om strategisk projektsalg, hvor der gennemføres en behovsafklaring og teknologioptegning i samarbejde med kundens centrale beslutningstagere. Et sådant salg kan bedst gennemføres, hvis processen støttes op af konsulenter med organisatorisk og strategisk erfaring. I arbejdsgruppen drøftes fordele og ulemper ved denne salgsform. Fordelen synes at være, at virksomheden kan påvirke beslutningsprocesserne aktivt samt at salgsaktiviteten kan distribueres til en konsulentenhed. Ulempen er, at virksomheden enten må ansætte konsulenter med en mere managerial baggrund end de nuværende ansatte eller indgå alliancer med konsulenthuse og herved miste en del af kontrollen over salget. Direktørerne er allerede gået i gang med selv at opbygge relationer til beslutningstagere og indkøbere i 2007. Ikke desto mindre resulterer seminaret og de efterfølgende drøftelser i arbejdsgruppen i, at ledelsen aktivt begynder at afsøge mulighederne for salgssamarbejder med konsulenthuse, som ledelsen kender fra andre kundeprojektsammenhænge.

Teknologisalgsopfattelse	Afsætningsplatform	Fordele	Ulemper
<b>It-hyldevarer</b>  Teknologi black-boxes, objektiviseres og afsættes som standardiserede, modulopbyggede løsninger	Brochuremarkedsføring og canvasalg  KM-salgansvarlige medarbejdere  Samarbejdspartnere	Salgsaktiviteten kan kontrolleres, distribueres og gøres mindre personafhængig  Ensartet og let forståelig kommunikation om løsning	Kræver at platformen har nået et rimeligt lanceringsniveau, hvilket et par medarbejdere i firmaet mener ikke er tilfældet  Kunde har udarbejdet en kravspecifikation som platforme/firmaer sammenlignes med  Et korps af salgsmedarbejdere, hvilket ikke findes i og omkring firmaet
<b>Udviklingsprojektsalg</b>  Udviklingsprojekt defineres og udvikles i tæt samarbejde med den specifikke kunde	Relationsmarkedsføring  Ledelsen, forskningsprojektparter samt projektledere på eksisterende	Mulighed for delfinansiering af ny funktionalitet  Mulighed for at spinde kundeorganisation ind i udviklingsforløb, der skaber leverandørloyalitet, accept	Forudsætter gode relationer til offentlige projektudviklere og beslutningstagere, hvilket kun er under opbygning i perioden  På kort sigt kan mål om softwarens vækstpotentiale ikke realiseres (li-

	kundeprojekter	af løsningens udviklingsniveau og hæmmer potentiel leverandørkonkurrence	censindtægter)  Fastholder ledelsen som nøglefigurer, hvilket hæmmer den igangværende opgaveuddelegering i firmaet
<b>Strategisk løsningssalg</b>	Key account markedsføring	Salgsaktiviteten kan distribueres og gøres mindre personafhængig	Forudsætter gode relationer til offentlige beslutningstagere og indkøbere, hvilket kun er under opbygning i perioden
Løsning med standardiserede moduler og tilknyttede forandringsydelser tilpasses kundeorganisationens konkrete behov	Ledelsen, konsulentenhed  Samarbejdspartnere (implementeringskonsulenter og modulleverandører)	Kundetilpasset kommunikation om løsning og ydelser  Mulighed for aktiv bearbejdelse af købsmotiver hos centrale beslutningstagere	En konsulentenhed bestående af strategikonsulenter, hvilket findes hos samarbejdspartnere men ikke i firmaet

Kilde: Egen tilvirkning

### 4.3.3 - Indkredsning af et billede vedrørende projektledelseskompetencer

Projektledernes og udviklernes projektarbejde frem til efteråret 2007 har været tæt koblet til de statslige og private kundeprojekter, hvorfor ingen personer i de to grupper har indgået i systematiske meningsdannelsesprocesser vedrørende kommunalt betingede projektledelseskompetencer. Direktørernes og projektledernes har abonneret på den generelle forestillingsramme, at kompetence kan beskrives, måles og strategisk udvikles gennem uddannelsesaktiviteter, jf. Ellström (1997), Norrhaug (1998), Guldbrandsen (2003). Dette strategisk-funktionelle perspektiv er ikke overraskende. En stor del af de danske e-lærings-leverandører heriblandt it-leverandøren anvender en udpræget funktionel forståelse af læring og kompetenceudvikling i indholdsproduktionen i kundeprojekter. Tilsvarende forståelse er fremherskende blandt de HRD- og uddannelsesindkøbere i de større erhvervsvirksomheder, som it-leverandøren leverer ydelser til.<sup>54</sup>

I arbejdsgruppen er der heller ikke frem til 2007 detaljerede drøftelser af kompetencekrav. De samtaler, der berører kompetenceemnet, tager udgangspunkt i eksisterende projekterfaringer. It-leverandøren står således i den situation frem til efteråret 2007, at dens fortolkningskemaer og informationsgrundlag begrænser sig til forskningsprojektviden og generel information via internetmedierne. Informationsgrundlaget om interne kompetencebehov er derfor fragmenteret.

### *Strategisk oversættelseskompetence*

Igangsættelsen af det nye kommunale udviklingsprojekt i 2007 gør arbejdsgruppen i stand til at nuancere det hidtidige billede af kompetencekrav til virksomheden: De kommunale HRD-strategier er endnu ikke blevet formuleret og politisk behandlet i de to kommuner. I HR-afdelingerne opleves personaleudskiftninger, hvilket forlænger strategiformuleringsprocesserne og indkøbene af HRD-redskaber. De kommunale projektledere, der skal styre en del af indkøbet af HRD-redskaber, synes at være dårligt klædt på hvad angår styring af strategiske indsalg af redskaber i kommunen. I det offentlige er netværkskompetence og kommunikativ forhandlingsteknik i forhold til de bevilligende politiske udvalg ellers vitalt i følge Tangkjær & Hartmann (2003) og Pedersen & Greve (2007). For at øge sandsynligheden for et gunstigt udfald i politiske forhandlinger, kan HR-afdelinger danne alliancer, nuancere sin organisationsviden og bruge sin erfaring i forhandlingsteknik. Dertil kommer, at HR-afdelinger kan trække bevilligende instanser ind i opportune HRD-diskurser, der legitimerer øgede ressource-tildelinger til fx ansættelse af flere HRD-konsulenter, nye pilotprojekter og indkøb af koncernfælles HRD-redskaber.

It-leverandøren har desværre svært ved at bistå de kommunale projektledere i denne for firmaet kritiske indsalgsproces. Ledelsen har altid anset firmaet som værende en kvalitetsorienteret underleverandør til de uddannelsesansvarlige chefer i større virksomheder. Således har ledelsen hverken ønsket at optræde specielt selvhævdende i salgsarbejdet eller for den sags skyld spillet en specielt aktiv rolle i beslutningsprocesserne hos kunderne vedrørende it-indkøb og kompetenceudviklingsstrategier. Translationsprocessen fra en tilpasningsorienteret projektlederrolle til en offensiv proceskonsulentrolle synes kompleks. At kunne deltage i de politiske forhandlingsspil i kundeorganisationen om fastlæggelse af taksonomier og kunne oversætte politiske visioner til redskabsimplementering kræver en konsulenterfaring, der ikke endnu findes i virksomheden.

I arbejdsgruppen er der en erkendelse af, at både kommunerne og it-leverandøren mangler det, som kan betegnes som *strategisk oversættelseskompetence*, svarende til netværkskonstruktørkompetence i aktørnetværksteoretisk forstand. Direktørerne står således ved udgangen af 2007 over for det valg, hvorvidt den strategiske kompetence skal opdyrkes internt eller hentes via alliancer med konsulenthuse. Og hvorvidt en kompetence kan opøves hos de nuværende projektledere eller må opnås via rekruttering af egentlige strategikonsulenter. Under flere ar-

bejds møder argumenterer aktionsforskeren for, at kompetencen mest realistisk kan skaffes via fremtidige ansættelser af HRD-konsulenter. De nye konsulenter bør dels have praksiserfaring i kvalificeret taksonomirådgivning, dels have et personligt netværk ind i konkrete kundeorganisationer, der kan bringe dem tæt på de dominerende beslutningstagere. Aktionsforskeren forudser, at den nuværende teknologisalgstrategi – teknologi som udviklingsrammer - ikke alene vil garantere firmaet blivende redskaber hos kunderne. Teknologisalg må suppleres med kompetence til at udbygge kredsen af projektsponsorer i kundeorganisationen.<sup>55</sup> Direktørerne er mere usikre på, om managementkonsulenter vil kunne finde sig til rette i et udvikler-tungt firma med en suverænt bestemmende ledergruppe og relativ lav grad af skriftlig dokumentation. Direktørerne vælger på denne baggrund at se tiden an og vurdere kompetencebehovet i forhold til de projekter, der måtte blive realiseret.

### *Taksonomisk oversættelseskompetence*

På basis af de to kommunale projekter og Sollyst- og Kløvergården-projekterne kan arbejdsgruppen se, at kompetencerelaterede it-projekter også kan kræve en anden form for oversættelseskompetence vedrørende taksonomier.

I Sollyst-projektet er en væsentlig projektaktivitet opstilling af en kategorisering af stedets organisatoriske kernekompetencer. Kategorierne bliver identificeret og bearbejdet under en workshop med repræsentanter fra hele organisationen. De danner herefter grundlag for wi-kens sitemap og de tekstartikler, som afdelingslederne skal udarbejde. Arkitekturen kan hele tiden justeres i takt med at organisationen bliver klogere på sin egen kompetence. Hvis projektet blev gennemført som planlagt, skulle medarbejderne og lederne skrive små erfaringsbaserede artikler og kommentarer om, hvordan kompetence udspiller sig i konkrete arbejds-situationer med beboerne. Hermed ville personalet blive tvunget til at beskrive en praksisviden for sig selv, sine nære og mere perifere kolleger. På afdelingsniveauet ville systemet blive et procesredskab og anledning til at stille skarpt på specifikke kompetenceproblematik, på det individuelle niveau ville det være træning i at omsætte erfaring fra tanke og tale til tekstformatet. På ledelsesniveauet ville det udgøre et opslagsværk over kompetencefortællinger.

På Kløvergården ønskes der arkitektonisk fleksibilitet i kompetenceafklaringsredskabet. Forstanderen ser redskabet som en informationskilde og en legitim anledning til at drøfte organisationsudvikling med afdelingslederne. Når bostedet har defineret sit kompetencekatalog, kan redskabet generere data om kompetencegab på tværs af afdelinger. På det datagrundlag har

bostedsledelsen mulighed for at lægge målrettede årsbudgetter for tværgående kompetenceudviklingstiltag, hvilket har været svært at foretage tidligere. En afdelingsleder og en socialpædagog ser derimod det optimale system som et procesredskab, der tvinger afdelingen til at definere, hvad der forstås ved kompetence og hvordan man i fællesskab i afdelingen kan fastlægge det faktiske kompetenceniveau. Redskabet bør derfor rumme en arkitektonisk fleksibilitet, så lokale forskelle i kompetencefortolkningen kan indfanges og afspejles i statusangivelserne.

For at kunne udlede tilsvarende kompetencekategorier og -taksonomier samt krav til en redskabsmæssig anvendelse, diskuteres det i arbejdsgruppen i afslutningen af forskningsforløbet, hvilke krav det vil stille til it-platforme og medarbejdere. Aktionsforskeren argumenterer for, at der med fordel kan opereres med en dobbeltsidet kompetencetaksonomi indeholdende et centralt strategisk-funktionelt og decentralt fortolkende perspektiv. Virksomheden vil med stor sandsynlighed blive stigmatiseret og benchmarket med andre uniforme løsningsleverandører, hvis projektdeltagerne ikke formår at tale et kontekstualiseret kompetencesprog. Det vil sige, at medarbejderne evner at tilpasse sin kompetenceretorik til det specifikke komplekse kommunale setup. Direktørerne og projektlederne arbejder ud fra lærings- og undervisningsorienterede taksonomier i dag, men det vil kunne udvides gennem videreuddannelse til også at indbefatte kompetenceteorier. Begge synspunkter deler direktørerne.

Virksomhedens nuværende KM-plattform opererer i vidt omfang med en fasttømret taksonomi, der kan uddifferentieres i hht. kompetencetemaer, stillingsbetegnelser og den formelle organisationsstruktur. En sådan opbygning harmonerer med de centrale HR-styringshensyn, men udfordres af den lokale fleksibilitetslogik. Det kan betyde, at lokale aktører ikke frivilligt lader sig indrullere i netværket uden brug af tvangsmagt. Arbejdsgruppen kan ikke pege på en umiddelbar teknisk løsning på denne fleksibilitetsproblematik, men den teknologiske udvikling inden for web 2.0-platforme kan muligvis blive den front, der kan bygge bro imellem de to rationaler. Direktørerne agter derfor at overvåge web 2.0-udviklingen nøje og forsøge integrere tænkningen i platformene fremover.

#### **4.3.4 - Italesættelse af det daglige krydspres på projektledere og udviklere**

I den sidste del af projektperioden bliver det klart for aktionsforskeren, at grundtemaet i mange af de uformelle samtaler med projektlederne og udviklerne handler om personlige og organisatoriske udfordringer i relation til projektarbejdsformen i virksomheden. Det er et tema, som sporadisk drøftes på projektledermøder, men derudover hverken kollektivt eller på foranledning af ledelsen. Aktionsforskeren mener derfor, at det er relevant at afklare, om det kan få betydning for virksomhedens muligheder for at udnytte projektforløbets videnbidrag.

Som aktionsforskeren ser det, finder virksomhedens medarbejdere sig godt til rette i en mindre virksomhed med et ledelseslag, korte kommandoveje og høje faglig ambitioner. Medarbejderne finder ikke en hierarkisk karrierevej speciel attraktiv, og er organisationsloyale i den udtrækning, at jobbet rummer faglige udfordringer og den ledelsesmæssige kontrol er moderat. Medarbejderne kan ikke karakteriseres som værende 'bureaukratiske' personligheder, der aktivt forsøger at holde fast i specielle gruppetilhørsforhold (Chiapello & Boltanski). Der kæmpes ikke åbenlyst om at forsvare sociale positioner og opnåede privilegier. Medarbejderne identificerer sig gerne i organisatoriske grupperinger såsom 'leder-, udvikler- og projektledergruppen', men gruppesammensætningen, vigtigheden og formålet ændrer sig løbende.

Blandt projektlederne og udviklerne drøftes de grundlæggende dilemmaer, der opstår som følge af projektbaseret organisering og teknologisalg. Direktørerne forsøger at udjævne arbejdspresset på medarbejderne ved løbende at øge og sænke sin salgsindsats og planlægge medarbejderressourcer gennem overordnet projektporteføljestyring. Imidlertid kan indeværende projekter blive forsinkede af forskellige årsager, ligesom projektilbud nogle gange bliver hurtigere omsat i aftaler end planlagt. I disse situationer oplever projektlederne og udviklerne et frustrerende krydspres vedrørende social anerkendelse og projekteffektivitet, jf. Sennet (1999), Foss (2001) og Boltanski & Chiapello (2007).

På den ene side kan hasteopgaver producere implicit konkurrence mellem projektlederne om tildeling af personaleressourcer, hvilket udfordrer den konkurrenceafvigende samarbejdskultur, der i øvrigt kendetegner virksomhedens ansatte. Endvidere er de fleste hasteopgaver karakteriseret ved lav grad af skriftlig dokumentation. Hvor projektlederne ønsker så megen information om kunden og indgåede projektaftaler som muligt for dermed at kunne lede projektet optimalt, så er direktørerne interesserede at fokusere sin informationsformidling. Ved at minimere tidsforbruget på projektoverlevering, kan tidsforbruget på nysalg maksimeres. En-

delig gør både forsinkede og uforudsete projekter det sværere at afslutte sideløbende projekter til aftalt tid. Det frustrerer de berørte projektdeltagere, da de dels ønsker at honorere virksomhedens erklærede mål om at levere sine produkter til aftalt tid, dels skal opretholde et konstruktivt samarbejde med kunden. Der er delte opfattelser i firmaet af, hvor god ledelsen og medarbejderne er til at håndtere de interessekonflikter, der opstår internt som følge af de ressourcemæssige projektprioriteringer. Håndteringen opleves af nogle af medarbejderne som værende repressiv og af andre som integrerende (Haslund & Alsted 2004).<sup>56</sup>

På den anden side rummer involveringen i mange kundeprojekter social anerkendelse og personlige udviklingsmuligheder. Medarbejderne stræber i høj grad efter at blive opfattet som attraktive projektpartnere internt og eksternt. De er interesseret i direktørernes anerkendelse, hvilket gør det svært at sige nej til at påtage sig hasteopgaver og deltage i mange projektsammenhænge. Erfaringsbaseret læring via kunde- og udviklingsprojekter er desuden et centralt omdrejningspunkt for de ansattes faglige udvikling, jf. Kanter (1990) og Heckscher & Adler (2005). I firmaet forventes det, at medarbejderne er fagligt dygtige, har lyst til at opdatere sin viden og vil arbejde i projektteams. At bruge tid på faglig fordybelse, der hverken kan henføres til kundeprojekter eller interne udviklingsprojekter, er ikke velanset. Direktørerne og medarbejderne mener således, at det er essentielt for den enkelte og for firmaet at holde sig ajour og forholde sig konstruktivt til nyeste programmeringssprog og udviklingsmetoder. Undlader man dette, afskærer man sig selv fra at deltage i optimering af produktionsmetoder, hvilket ellers giver anerkendelse hos direktørerne. Dertil kommer, at softwareproducenterne konstant udsender nye softwareversioner. For at kundernes e-læringskurser og -systemer fortsat skal kunne køre driftsstabilt, må medarbejderne overvåge it-udviklingen og foretage de nødvendige tekniske tilpasninger.

Ovenstående organisationsdiagnose skitseres overordnet for ledelsen ved et af de afsluttende arbejds møder mhp. at afstemme, om og hvordan diagnosen skal præsenteres i plenum. Direktørerne er ikke interesseret i at drøfte denne problematik i en bredere kreds, da de mener, at problematikkerne bør angribes gennem strukturændringer - forbedret porteføljestyring og teamorganisering - frem for kollektive meningsdannelsesprocesser. Aktionsforskningsprojektet arbejder derfor ikke videre med temaet.

#### **4.3.5 - Sammenfatning om projektudbytter**

I de fire aktionsforskningsprojekter produceres en række udbytter for virksomheden, se bilag 1.8 for en kronologisk gennemgang af projektbidragene. Fire teknologier bliver designet og delvist afprøvet, nye relationer knyttes og argumentation til selvudvikling af et MUS-modul produceres. Nogle af de intenderede planer kan ikke realiseres, bl.a. fordi den offentlige deltagerkreds forskydes, ligesom virksomheden ikke kan nå at både udvikle, teste og dokumentere it-understøttede rådgivningskoncepter perioden foråret til efteråret 2006, hvor amter, kommuner og decentrale institutioner igangsætter sit reformarbejde. Ligeså vigtigt forskydes det erkendelsesmæssige fokus i projekterne fra radikal omstilling til selvoplevet omstilling. Udbyttet vurderes forskelligt af deltagerne, idet forskellige sociale positioner i virksomheden synes at abonnere på forskellige meningssystemer og udbyttehorisonter. Disse meningssystemer påvirker samtidig deltagerne til at ville efterforske nogle tematikker frem for andre. Potentielle projektsammenhænge, der kan indkredse offentlig købsadfærd og kommercielle koncepter enacts, mens aktionsforskningstilbud om ansattes håndtering af projektor organiseret arbejde fravælges.

Aktionsforskningsprojektet bliver forankret hos en lille arbejdsgruppe. Projektet er tæt på beslutningstagerne, men samtidig afgrænset fra virksomhedens øvrige meningsdannelsesprocesser vedrørende teknologiudvikling. Virksomheden har en simpel organisationsform med et sammenfald af ejere og ledelsen, og det får bl.a. betydning for forretningsudviklingen og prioriteringen af projektressourcer til aktionsforskningsprojektet. Direktørerne styrer virksomhedens udvikling gennem teknologipolitik, ansættelser og projektprioriteringer. De anlægger et overvejende funktionelt perspektiv på teknologi og kompetence, hvorved økonomiske, strukturelle og teknologirelaterede argumenter vejer tungest i projekthandlingerne i arbejdsgruppen.

I relation til det offentlige marked, udkrystalliseres der den forestilling, at virksomheden med fordel kan satse på løsnings- og projektudviklingssalg. Medvirkende til dannelsen af dette skema er positiv og negativ feedback på teknologikonstruktioner fra fire delvist forbundne sociale kontekster: aktionsforskningsprojektets parter, nuværende erhvervs-kunder, internetmedier om kommunernes indkøb i fbm Strukturreformen samt kundebesøg hos offentlige og private virksomheder. Organisationen er rutineret i udviklingsprojekter, og med opbygning af strategiske oversættelseskompetencer blandt projektlederne samt mere fleksible og kon-

tekstualiserede kompetencetaksonomier i redskaberne, vil det være muligt at bevæge sig i retning af løsningsalget. Et af de uafklarede spørgsmål i den forbindelse er, om ledelsen kan udvikle en mere ansvarstagen rolle i fbm teknologisalg blandt de ansatte, når den hidtidige arbejdsdeling mellem ledelse og ansatte reproducerer det modsatte. I dag fungerer ledelsen som salgsagenter og projektkoordinatorer, mens projektledere og udviklere indtager rollen som specialiserede underleverandører.

#### **4.4 - Analyse af it-leverandørens del af aktør-netværket**

I dette delkapitel udvides den samlede analyse med et indblik i it-leverandørens del af aktør-netværket. Som tidligere skrevet i kapitel tre rummer de fire projektforsøg overordnet set tre delnetværk af aktører, projektopgaver og teknologiske artefakter. Når der kigges ind i virksomheden, er kernen i netværket ved projektstart en arbejdsgruppe bestående af aktionsforskeren og virksomhedens to direktører, se evt. afsnit 2.3.4 med hensyn til den aktuelle deltagelse. I takt med at projekterne forskydes fra projektdefinerings- til design- og testfasen udvides den aktive gruppe yderligere med enkelte projektledere og udviklere (primært programmører og i mindre omfang grafiske designere). De er ikke faste medlemmer af arbejdsgruppen, men involveres løbende. Ved udgangen af testfasen og ind i driftsfase (I) består arbejdsgruppen stadig af de tre medlemmer, men som tidligere anført, etableres en bredere funderet arbejdsgruppe omkring KM-plattformen. Denne arbejdsgruppe inkluderer WFM- og MUS-redskaber og projekterfaringerne i sit arbejde. I den forbindelse kan tales om mobilisering af et 3. netværk funderet på mere kommercielle samarbejdslogikker.

##### **4.4.1 - Mobiliserings- og indrulleringsmekanismer i projekterne**

Det samlede aktionsforskningsprojekt og de fire delprojekter hver for sig indeholder både sammenfaldende og forskellige mobiliserings- og indrulleringsmekanismer, hvilket er sammenfattet og gengivet i bilag 1.9. I løbet af projektperioden produceres og forhandles adskillige problematikker, der får betydning for mobiliseringen. For overblikket skyld kan der opereres med en matrix bestående af initiale og emergerende, flygtige og vedvarende problematiseringer:

	Flygtige (afvikles i projektperioden)	Vedvarende (fastholdes i projektperioden)
<b>Initiale: Problematiseringer ved projektstart</b>	Deltagende bosteder oplever radikal omstilling Virksomheden har brug for konsulentkoncepter her-og-nu via aktionsforskningsprojektet	Bosteder har behov for kompetenceafklaring Virksomheden bør blive en full-service provider Markedsbehov for digital mediering af omstilling
<b>Emergerende: Problematiseringer senere i projektforløbene</b>	Virksomhedens udbytte afhænger af projekternes kommercielle resultater Redskaberne skal passe ind i hyldevaresalg til offentlige kunder Krydspres på de ansatte bør bearbejdes gennem aktionsforskningsprojektet	Virksomheden har brug for strategiske oversættelseskompetencer Redskaberne skal passe ind i udviklingsprojekt-salg og strategisk løsningsalg til offentlige kunder

Kilde: Egen tilvirkning

Hvad der især synes at mobilisere ikke mindst direktørerne fra begyndelsen, er forestillingen om, at virksomheden bør udvikles til full-service provider. Om der skal foregå gennem aktionsforskningsprojektet og organisk vækst og/eller gennem eksterne alliancer er mindre vigtigt. Derudover bliver forestillingen om, at omstillingsprocesser med fordel kan medieres digitalt, fastholdt i løbet af perioden til trods for, at WFM- og KMS-projekterne har svært ved at dokumentere denne sammenhæng.

I løbet af projektperioden løber aktionsforskeren og direktørerne hver for sig og som arbejdsgruppe ind i vanskeligheder med fortsat at motivere hinanden til aktiv projektdeltagelse. De formulerede problematiseringer og opbyggede obligatoriske passagepunkter synes ikke stærke nok.

For det første bliver arbejdsgruppen tidligt opmærksom på, at bostederne ikke oplever reformen som radikal, ligesom forestillingen om, at projektet hurtigt vil levere evidensbaseret viden og salgbar konsulentkoncepter til virksomheden, må aflives. For det andet træffer direktørerne alle strategiske og projektporteføljerelaterede valg enerådigt i virksomheden. Derfor synes de tidligere beskrevne meningssystemer hos direktørerne at spille en central rolle for, hvad der bør drøftes i plenum (fx de identificerede krydspres) samt omfanget af inddragelse af de øvrige medarbejdere og tekniske ressourcer. I den største del af forløbet udebliver entydige indikationer på forretningsmæssige potentialer i de fire teknologier, hvilket gør det svært for aktionsforskeren overfor direktørerne (og direktørernes indbyrdes) at argumentere for yderligere økonomiske investeringer i eksempelvis ansættelser af implementeringskonsulenter til en konsulentenhed. Det uprofitable projektindtryk forstyrres heller ikke af, at projektaftalerne ej indeholder skriftlige aftaler om brugerbetaling efter endt testperiode. Sideløbende vokser virksomhedens e-læringsindholdsproduktion stødt i omsætning, indtjening og bemanning. Når

direktørerne ønsker at føre en organisk vækststrategi og tænker i henhold til en overvejende økonomisk og funktionelt meningssystem desangående, taler væksten for bevarelse af et investerings- og kompetencefokus på kerneforretningen.<sup>57</sup>

Når der stilles på de fire delprojekter, tegner der sig et billede af både parallelle og sammenbundne mobiliserings- og indrulleringsprocesser. I LMS-projektet opfattes teknologien som et nødvendigt og smart redskab i e-læringsløsninger, men med den relativt stabiliserede redskabsforståelse vurderes salgspotentialet til at være moderat og nye anvendelsesformer begrænsede. Imidlertid er det arbejdsgruppedeltagernes opfattelse, at brugeradfærden med tiden avanceres samt at LMS'ere løbende suppleres med ny funktionalitet. Derfor kan der opstå anvendelsesmuligheder, som virksomheden ikke får øje på gennem sin nuværende, sporadiske erfaringsopsamling i kundeprojekterne, men som et forskningsprojekt måske kan systematisk dokumentere. At udviklerne har nemt ved at teknisk implementere og vedligeholde LMS'en påvirker deres samarbejdsvillighed. De ser ikke projektet som en kompleks og tidskrævende opgave, hvor assistance betinges af en større koordinerings- og tidsplanlægningsproces.

Det samme gælder ikke MUS-projektet. I begyndelsen handler projektet om kompetenceafklaring, hvilket virksomheden er begyndt at arbejde med i flere kundeprojekter. Det leverer tilstrækkelige argumenter til at mobilisere både direktørerne og aktionsforskeren. I løbet af projektet udvælges MUS, og derved bevæger arbejdsgruppen sig ind i et nyt forretningsområde, der kræver anderledes risikotagning. Derudover betyder involveringen af en underleverandør, at softwarerettighederne og den operationelle implementeringsrolle må på ny forhandles og stabiliseres. Tilbagemeldinger fra projektdeltagerne og erhvervskunder tolkes positivt, hvilket styrker direktørernes hidtidige tro på forretningsmæssige potentialer i projektet. Underleverandørens passive samarbejdsadfærd - som kan sidestilles med Latours anti-program - gør projektet mere interessant og leverer argumenter nok til selvudviklingsvejen.

I KMS-projektet har alle i arbejdsgruppen en vedholdende forestilling om, at KMS kan bruges i mange sammenhænge, og at der på et tidspunkt vil opstå efterspørgsel efter organisatorisk rådgivnings- og implementeringsydelser i den forbindelse. Denne forestilling udfordres både af artikler og branchekolleger, der hævder, at det er svært at bygge en lukrativ forretning op omkring open source softwareudvikling. Vurderingen bekræftes dels af, at bostedet ikke leverer den lovede arbejdsindsats i projektet og tvinges til at implementere et regionalt socialt it-

fagsystem. Dels vedligeholdes forestillingen ved, at andre it-leverandører med lethed vil kunne implementere wiki-lignende funktionaliteter i deres egne platforme.

Den væsentligste anke i det fjerde projekt er, at WFM ikke normalt forbindes med traditionel HRD og e-læring. Ved at redefinere projektformålet og opfattelsen af HRD-værktøjer i arbejdsgruppen, etableres der den fælles tro på, at WFM vil blive et kernemodul i KM-platformen samt bidrage til at differentiere platformen fra andre produkter på det danske marked. Bostedsledelsens store interesse i produktet og garantier om, at ledelsen vil afsætte mange menneskelige ressourcer til designprocessen, er et væsentligt argument for at udforske dette fagområde. Det bliver imidlertid svært at mobilisere virksomhedens humane og non-humane aktører på det konkrete plan, da udviklingen forudsætter en grundlæggende programmering og ansættelse af en ny programmør. Så mens projektet afventer ansættelsen, vendes de ansattes blik mod andre igangværende aktionsforsknings- og kundeprojekter. Det, der kontant holder projektet på sporet, er, at projektet er blevet strategisk opprioriteret af ledelsen, således at udviklerne får tid til at designe løsningen. De formår at programmere en første versionsløsning, der både honorerer arbejdsgruppens projektkrav og løser et opstået brugerrettighedsønske i relation til den teknologiske kerne i KM-platformen.

Opsummerende synes mobiliserings- og indrulleringsprocesser at påvirkes direkte af deltageres personlige og kollektivt forhandlede udbyttebetragtninger. Udbyttebetragtningerne varierer over tid, men i to af projekterne opleves det konkrete og symbolske udbytte særligt lavt blandt keredeltagerne. Det bidrager til, at deltagerne har svært ved at mobilisere sig selv og producere troværdige argumenter til at indrulle andre aktører. Betragtningerne baseres på deltageres dominerende meningssystemer og tolkninger af det hidtidige projektudbytte og formodede forretningspotentiale (Weick 2001). Aktionsforskningsprojekterne bygger på relativt få præcist formulerede projektaftaler; arbejdsroller og -opgaver aftales mundtligt løbende. Fraværet af et formaliseret aftalegrundlag og inspektion af projektparternes arbejde medfører, at fremdrift kun opstår på basis af parternes essentielle motivation og mundtlige interessetilkendegivelser. Et væsentligt pejlemærke i tolkningsprocesserne bliver således de øvrige projektparters synlige engagement i projektet og feedback fra aktører i andre netværk. Disse sociale mekanismer, der afgør translationsprocessernes styrke, afspejler den symbolsk interaktionistiske pointe om, at succesfulde samarbejdserfaringer vil blive genstand for abstrakt begrebsliggørelse i form af fx succesfortællinger, positive fortolkningsskemaer samt gensidige

forventninger og normer om vedholdenhed og projektengagement. Disse skemaer og normer virker tilbage på projektnetværkets aktører, da de legitimerer og belønner bestemte adfærdsmønstre (Weick et al 2005, Glynn & Weber 2006).

#### **4.4.2 - Tekniske og menneskelige obligatoriske passagepunkter**

Samlet set synes aktionsforskningsprojekterne at være skrøbelige i den forstand, at passagepunkterne for aktionsforskningsarbejdet i højere grad etableres i projekternes omgivelser end i projektets kerne af menneskelige og tekniske aktører. Det er fx udviklernes, direktørernes og underleverandørens daglige arbejdsrutiner, der i høj grad genererer afhængigheder og påvirker projektaktiviteten, ikke omvendt. I alle fire projekter spiller direktørernes engagement og suveræne beslutningskompetence en væsentlig rolle. Endvidere sætter valget af open source software visse begrænsninger i, hvordan brugerne og udviklerne kan tilpasse redskabet. Endelig placeres disse på en testserver, som kun udviklerne og direktørerne har redigeringsrettigheder til. Når redskaberne ønskes tilpasset, kræver det en af disse parter aktive deltagelse.

I MUS-projektet bliver it-underleverandørens ansatte på et tidspunkt i forløbet obligatoriske passagepunkter, da redskabet er designet således, at tekstindhold og brugere kun kan implementeres af underleverandøren. Senere i projektforsløbet bliver aktionsforskeren også selv et passagepunkt, idet denne besidder projektviden og bostedsrelationer, der kan danne grundlag for et nyt projektnetværk. Hvad angår WFM-projektet etableres der ikke samme kritiske passagepunkter. De eneste passagepunkter for projektet er aktionsforskeren i kraft af sin viden om bostedssamarbejdet og specifikke tekniske tilpasninger i wikien. Udover tekniske passagepunkter rummer LMS-projektet ingen kritiske passagepunkter. Aktionsforskeren besidder eksklusiv projektviden, men derudover er anvendelse af teknologien i uddannelsesmæssige sammenhænge kendt af alle ansatte. WFM-projektet synes at indeholde flere passagepunkter, idet det i designfasen bliver hæftet sammen med KM-platformsprojektet. Herved bliver direktørernes samlet prioritering af projekter, de nyansatte udvikleres programmeringspræferencer og de allerede udviklede moduler i KM-plattformen retningsgivende for aktiviteten i WFM-projektet.

Opsummerende synes obligatoriske passagepunkter at have en relativt flygtig karakter, hvilket stemmer godt overens med hovedpointerne i andre procesorienterede aktørnetværksanalyser (Latour 1996, Hernes 2005, Holmström & Robey 2005). I indeværende analyse bliver nogle passagepunkter i høj grad bevidst konstruerede af de menneskelige aktører, og her tæn-

kes specielt på betydningen af direktørernes formelle it-beslutninger, underleverandørsamarbejdskontrakten, firmaets tekniske ansvarsfordeling samt strategiske valg af programmeringssprog. Andre passagepunkter har en mere immanent og prædefineret karakter: den tiltagende strategiske og tekniske afhængighed af KM-plattformen samt direktørernes og udviklernes meningssystemer hvad angår projektprioritering. Passagepunkterne bygger ganske naturligt en teknisk afhængighedsdimension (Orlikowski 1992), men ligeså vigtigt bliver de sociokulturelle bindinger i projektkonteksten for translationsprocesserne og aktantetableringerne. For aktører, der ønsker selv (eller promovere andre til) at indtage en mere varig aktantstatus, handler netværksarbejdet således om at kunne skabe produktive anknytninger til de mest stabile og dominante menneskelige og tekniske aktører i organisationen.

Projekt	Translationsfaktorer			
	Problematiseringsproces		Indrulleringsproces	
	Hæmmer problematiseringsproces	Fremmer problematiseringsproces	Hæmmer indrulleringsproces	Fremmer indrulleringsproces
<b>Aktionsforskningsprojekt samlet set</b>	Kundeprojektdrevet investeringspolitik Virksomheden ej R&D-tung, ingen forskeruddannede ansatte	Direktører forudser behov for en konsulentenhed og udvidelse af forretningsområder Evidensbaseret viden en fordel i fremtidigt redskabssalg	Projektaftaler indeholder ikke krav om deltagerbetaling Direktørerne enerådige Snæver arbejdsgruppe Vækst i indholdsproduktionen taler for nuværende forretningsfokus	Direktørerne enerådige Aktionsforsker er tidligere strategikonsulent Alle fagligt optaget af ny teknologi Juridisk krav om projektfortsættelse (ellers ministerielt krav om tilbagebetaling af midler)
<b>LMS</b>	Indgår allerede som et nødvendigt redskab i e-læringsprojekter LMS-markedet modent i dag Direktører ser et moderat salgspotentiale	Er allerede en kommercielt indarbejdet teknologi i firmaet Kunder efterspørger full-service koncepter, hvor LMS er et kernekomponent	Stabiliseret redskabsforståelse og anvendelse af LMS medfører, at medarbejdere har svært ved at se anderledes anvendelsesmuligheder	Nemt for alle projektledere at arbejde med LMS Allerede anvendt teknologi i kundeprojekter Hurtig at sætte LMS op til aktionsforskningsprojektet
<b>MUS</b>	Nyt forretningsområde der kræver risikotagning Underleverandørens softwarerettigheder og vigtige rolle i den operationelle anvendelse	Lovende markedsudsigter for teknologi Eksisterende kunder signalerer interesse Underleverandørens passive samarbejdsadfærd	Firma har hidtil indtaget en underleverandørrolle Specifikke faglige profiler via rekrutteringsrutiner Bosted vil ikke betale efter endt projektperiode og forventer at skulle overgå til kommunalt systemer	Bostedernes og forvaltningschefen invitation til et betalt udviklingsprojekt Nyansættelser Forretningsmæssigt et optimalt modul til KM-plattformen Teknologisk nyhedsværdi
<b>KMS</b>	Tro på at det er generelt svært at tjene penge på open source udviklingsprojekter	KMS kan bruges i mange sammenhænge Direktører tror på en efterspørgsel af ydelser i forlængelse af KMS	Bosted skal overgå til regionalt socialt it-fagsystem Konkurrenter kan relativt nemt kopiere koncept	Mulig anvendelse som redigeringsværktøj i KM-plattformen Nem at tilpasse og implementere på servere
<b>WFM</b>	Ligger ikke inden for traditionel HRD- og e-læringsredskaber	Tror på forretningspotentialet i WFM Bostedet vil gerne medvirke aktivt i udviklingen af produkt	Udvikling forudsætter ansættelse af en ny programmør Medarbejdere og direktører fokuserer på løsning af nye kundeprojekter Skal programmeres fra bunden	Modulstatus i KM-plattformen Bidrager med væsentlig funktionalitet i teknologisk kerne i KM-plattformen Teknologisk nyhedsværdi
<b>Tværgående betragtninger</b>	Eksisterende forretning i sund vækst Usikkerhed om indtjeningspotentialet Kundefinansieret udvikling i fokus	Tro på at teknologierne rummer uudnyttede anvendelsesmuligheder Tror på behov for forretningsudvidelse	Medarbejdernes daglige fokus på de mange kundeprojekter Mangel på programmører Direktørernes suverænit i ressourceprioritering Snæver kreds af meningsforhandlere	Direktørernes suverænit i ressourceprioritering Teknologifascination og nyhedsværdi Anseelse og personlig udvikling via deltagelse i udviklingsprojekter

Kilde: Egen tilvirkning

## 4.5 – Sammenfatning om projekternes performativitet

I afslutningen af kapitel 3 nævnes det kort, at der kan fremsættes en hypotese om, at it-leverandører stræber efter at designe teknologier, der kan opnå en aktantlignende status i kunde- og/eller interne sammenhænge. En sådan status kan nemlig rumme strategiske og økonomiske fordele såsom forretningsmæssig indkapsling af kunden og kontinuitet i teknologiudviklingen, der danner grobund for genbrug af kildekode og opbygning af frameworks. Leverandørens ansatte behøver ikke nødvendigvis at være særlig bevist og velformuleret vedrørende deres aktantstrategi, ligesom tidspunktet og varigheden af opnået status er vanskelig at måle og styre.

Overordnet set forekommer aktionsforskningsprojektets evne til at facilitere videnudvikling i relation til teknologimedierede omstillingsprocesser og offentlige købsadfærd moderat. I de løbende statusmøder præsenteres aktionsforskerens organisationsrelaterede analyser af virksomheden, ligesom den generelle forretningsudvikling diskuteres. De fire aktionsforskningsprojekter producerer udkast til brugskoncepter med forskellig detaljeringsgrad. Derudover drøftes direktørernes salgserfaringer og forestillinger om kompetencekrav i det offentlige marked på møder i arbejdsgruppen. Videnudviklingen og forankringen varierer i projekterne. I alle projekter bliver de væsentligste erfaringer forankret hos direktørerne og enkelte projektledere og udviklere. Den bredeste overlevering af projekterfaringer opstår i forbindelse med den tekniske implementering af WFM som modul og den konceptuelle udvikling af et nyt MUS-redskab. Her fortolkes erfaringerne i høj grad i en blivende arbejdsgruppe omkring KM-plattformen.

Aktionsforskningsprojektet som helhed synes i moderat omfang at ændre virksomhedens måde at organisere sin teknologiudvikling og -salg. Ændringerne vedrører direktørernes forståelse af salget af komponentrelaterede løsninger. Projektets evne til at tilbyde og gennemtvinge nye måder at arbejde på forekommer også moderat. Adfærdspåvirkningen sker indirekte i arbejdsgruppen gennem samtaler og på inskriptionsbasis, idet projektteknologierne rummer konkrete bud på rationel dokumentationspraksis og framework programmering. Således konstituerer delprojekterne den allerede igangværende translation af virksomhedens udviklingspraksis i retning af mere komponentbaseret salg og framework baseret programmering. Specielt er MUS-projektets performativitet høj, da det producerer nok argumenter til et nyt projektnetværk med kommercielt potentiale.

Aktionsforskningsprojektet får som et handlende subjekt en fysisk/flygtig aktantstatus i virksomheden, da projektet hverken videreføres i sin hidtidige projektform eller tilpasses og stabiliseres som en blivende organisatorisk enhed. De tekniske og menneskelige aktører indrulleres derimod i projektnetværkene omkring KM-plattformen og udviklernes interne arbejdsfællesskab. Hvad angår de fire redskabers aktantstatus konstateres der i højere grad statustransformationer. Projekternes fortløbende kommercielle indikationer i form af deltagernes markedsvurderinger samt redskabets teknologiske nyhedsværdi og bidrag til teknologi framework strategien synes i høj grad at påvirke direktørernes, projektledernes og udviklernes grad af opmærksomhed og villighed til at bruge redskabet.

MUS-erfaringerne oversættes til en redskabsskitse, der adskiller sig fra det afprøvede redskab i udtryk og funktionalitet. Projektteknologien synes således både at opnå en flygtig og blivende aktantstatus i virksomheden på samme tid. Den er flygtig i den forstand, at det oprindelige redskab ekskluderes. Samtidig er teknologien er blivende, da den med modifikationer translaterer de omkringværende aktører fra e-læringsspecialister til HRD-redskabsudviklere.

KMS'en har ikke samme performative evne. Den redefineres til et fysisk/blivende internt dokumentationsredskab og funktionalitet i KM-plattformen. Nok er dens status blivende, men påvirkningskraften er afgrænset til en gruppe af udviklere og relativt få arbejdsprocesser.

Virksomheden får ikke det håbede kommercielle i relation til WFM-systemet i løbet af perioden. Det opnår en tænkt aktantstatus på bostedet, en reel aktantstatus blandt udviklerne i udviklingsfasen samt en tænkt aktantstatus i arbejdsgruppen, når deltagerne drøfter redskabets potentielle rolle som redskabsmodul i fremtidige kundeprojekter.

LMS'en fortsætter derimod i den allerede stabiliserede rolle som distributionsplatform for e-læring i kundeprojekter. I disse projektsammenhænge får redskabet en fokuseret aktantliggende rolle, i og med at det stiller specifikke krav til produktionen af indholdet i e-læringskurserne. Hovedudfordringen i relation til projektvidereførelse er af økonomisk karakter; det viser sig umuligt at kommercialiseres projekterfaringer blandt de deltagende aktører, da de har installeret it-systemer til videndeling. Den skitserede kommercialiseringsproblematik forsøges håndteret af direktørerne ved dels at overføre erfaringer til eksisterende grupper af erhvervskunder i form af oplæg til informationsarkitekturer, workshops for kursusansvarlige mm.

Den emergerende KM-plattform synes derimod at blive en magtfuld fysisk/blivende aktant i virksomhedens teknologi- og forretningsudviklingsprocesser, efter at den gøres til et selvstændigt forretningsområde og udviklingsprojekt i foråret 2007. Platformen strukturerer og påtvinger særlige roller til udviklerne (specifikke programmeringssprog) og direktørerne (specifikke salgslogikker); medarbejderne begynder at omtale KM-plattformen, som var det et nyfødt barn, der kræver omsorg, opmærksomhed og babysittere; der etableres et dedikeret arbejdsteam til udvikling og salg af KM-plattformen; den får sine egne konti i tidsregistreringssystemet; det markedsføres selvstændigt; den genererer anderledes kundekunderelationer; den fastholder organisationen i at skulle videreudvikle, sælge og udvikle en særlig HRD-kompetence, hvis investeringen skal kunne tilbagebetales og kundeforventninger honoreres.

Projekt	(1) Aktionsforskningsprojekternes evne til at facilitere videnudvikling		(2) Aktionsforskningsprojekternes evne til at ændre social praksis	(3) Aktionsforskningsprojekternes evne til at transformere egen status	Tværgående performativitetstbetragtning
	Teknologi-anvendelse	Offentlige kunders købsadfærd			
<b>Aktionsforskningsprojekt samlet set</b>	Brugskoncepter drøftes på møder Italesættelse af organisationsmekanismer der påvirker forretningsudvikling	Salgserfaringer og forestillinger drøftes på arbejds møder Italesættelse af relationssalg og kompetencekrav	Bidraget perifert til ændret praksis vedrørende salg af komponentrelaterede ydelser	Aktionsforskningsprojektet videreføres ikke, teknologi og mennesker indgår i KM-plattform og nyt udviklingsprojekt	Delvist velkendt arbejdsform, ligner participatory design som firmaet bruger i kunde projekter
<b>LMS</b>	Perspektivrigt brugskoncept udvikles Forankres primært hos projektleder (underviseren undervejs i projektet)	Sparsom viden om kommunale aktører. Viden om salg findes i forvejen i firma. Forankres hos direktører	Moderat, konstituerer en fortsættelse af nuværende praksis i kunde projekter	Ingen transformation, fortsættelse af nuværende teknologistatus	Velkendt og moden teknologi, derfor ringe opmærksomhed i firmaet, indgår i kunde projekter
<b>MUS</b>	Viden om brugssituationer produceres Forankres i KM-arbejdsgruppen	Viden om salg produceres Forankres i KM-arbejdsgruppen	Stærk, etablering af ny praksis i form af nye konsulentkoncepter, dedikeret udviklerteam, frameworks, nyt netværk med kommercielt potentiale	Transformation til projekt netværk, erfaringer danner grundlag for et nyt udviklingsprojekt samt platformsmodule	Velkendt teknologi, omend tildeles stor opmærksomhed Bliver med tiden et væsentligt strategisk indsatsområde
<b>KMS</b>	Brugskoncept udvikles. Overleveres og forankres ikke efterfølgende	Sparsom viden om salg vedrørende projektudfordringerne. Forankres hos direktørerne	Moderat effekt. Bruges som internt redskab, der ændrer enkelte rutiner i dokumentationsarbejdet	Transformation til internt dokumentationsredskab. Udviklerne indarbejder også kildekode i KM-plattformen	Velkendt teknologi, projektførløb reducerer opmærksomhed, udviklerne tager teknologien til sig
<b>WFM</b>	Viden om forløbsstyring og arbejdsgangsanalyse produceres, Delvis overlevering og forankres delvist i KM-arbejdsgruppen	Sparsom viden om salg vedrørende projektudfordringerne Forankres hos direktørerne	Moderat, bidraget til den igangværende overgang til tekniske frameworks blandt udviklerne	Transformation til selvstændigt modul samt kilde til teknisk kerne	Ny teknologi, tildeles stor opmærksomhed, projektførløb og kølig markedsfeedback reducerer betydning, udviklere udnytter kode i platform
<b>Tværgående betragtninger</b>	Udkast til brugskoncepter udvikles Varierende kvalitet og omfang i overlevering og forankring af viden i virksomheden	Fragmenteret viden om offentlige salgsprocesser i projekterne Tværgående møder italesætter kompetencebehov mm.	Indirekte adfærdspåvirkning, enten pba samtaler i arbejdsgruppen og de nye teknologiers krav til anderledes dokumentation og frameworks	Transformation lykkes ikke Projekterfaringer videreføres dog i nye aktør-netværk	Opmærksomhed og betydning afhænger af projektførløbets fremdrift og nyhedsgraden, kode udnyttes af udviklerne i flere sammenhænge

Kilde: Egen tilvirkning

## **Kapitel 5 - Konklusioner**

I dette kapitel vil jeg med nedenstående disposition sammenfatte afhandlingens konklusioner og diskutere afhandlingens teoretiske bidrag:

- 1) Baggrunden for forskningsprojektet
- 2) Besvarelse af arbejdsspørgsmålene i problemdiskussionen
- 3) En diskussion af afhandlingens forskningsmetode og teoretiske bidrag

### **Baggrunden for forskningsprojektet**

I begyndelsen af 2005 beslutter en mindre it-leverandør i samarbejde med en centerleder på et universitet og en potentiel phd-studerende at formulere et Erhvervsphd-projekt om it-anvendelse i radikale omstillingsprocesser. Bestræbelserne udmønter sig i et aktionsforskningsprojekt med fire amtslige bosteder som deltagere. Fokus er at designe og afprøve forskellige videnorienterede it-platforme i praksis. Bostederne ønsker at bruge udviklingssamarbejdet til at afklare centrale arbejdsmetoder og organisatoriske kompetencer, og på dette grundlag profilere sine kompetencer i eksternt regi. It-leverandøren ønsker at undersøge, hvordan it-redskaber kan facilitere offentligt ansattes kompetence- og videnafklaring i radikale omstillingsperioder. Hertil ønsker leverandøren at opkvalificere organisationen til håndtering af offentlige kunder gennem projektet.

Baggrunden for parternes samarbejdsinteresse skal findes i deltagernes forestillinger om Strukturreformens mulige effekter for offentlige ydelser og kommunalt indkøb af videndelingssystemer. Den dominerende forestilling hos initiativtagerne er, at Strukturreformen skaber krav om radikale omstillingsprocesser blandt de amtslige botilbud, idet amterne nedlægges. Behovet for videnafklaring og -udvikling er stort, og i den forbindelse kan kollaborative it-redskaber muligvis få en hensigtsmæssig medierende rolle. Derudover synes både efterspørgslen for både kort- og langsigtede it- og rådgivningsydelser at være høj, hvilket yderligere skærper leverandørens kommercielle interesse for det offentlige marked.

Samarbejdsinteressen bunder derudover i deltagernes oplevelser af omverdenspres, der ikke direkte skyldes reformen, men som også kalder på produkt- og kompetenceudvikling. Omverdenspressene er opstået som en følge af forskellige strukturelle udviklingstendenser i hhv. den offentlige sektor og i it-branchen.

I efteråret 2005 indledes derfor konstruktive bilaterale samtaler mellem projektparterne om at definere og igangsætte de fire bostedsrelaterede aktionsforskningsprojekter. Tre af projekterne hægter sig på allerede igangsatte organisatoriske udviklingsprojekter, hvilket bidrager til projektopbakningen blandt såvel leder- som personalegrupperne. Det fjerde projekt er mere fritstående, da projektdefineringen foregår i en snæver personkreds, ligesom projekttemaet heller ikke knyttes tæt sammen med et velafgrænset igangværende eller forestående udviklingsprojekt.

På basis af længerevarende afklaringsprocesser indkredser projektarbejdsgrupperne fire forskellige teknologier, der skal undersøges og afprøves. Disse teknologier er, som følger:

Case	Det afprøvede it-redskab	Bagvedliggende it-plattform	Kobling til andre udviklingsprojekter
<b>Blomsterhaven</b>	LMS (Learning management system)	Tilpasset open source LMS	Tæt kobling til organisatorisk efteruddannelsesforløb
<b>Kløvergården</b>	MUS (Medarbejderudviklings-samtale system)	En it-underleverandørs MUS-redskab	Tæt kobling til organisatorisk metode- og kompetenceafklaringsprojekt
<b>Sollyst</b>	KMS (Knowledge management system)	Tilpasset open source wiki	Moderat kobling til organisatorisk metode- og kompetenceafklaringsprojekt
<b>Skovkilden</b>	WFM (Workflow management system)	Egenudviklet WFM-redskab	Svag projektkobling, kobling til effektiviseringsmål vedr. handleplansforløb

Kilde: Egen tilvirkning

De fire gennemførte aktionsforskningsprojekter kan retrospektivt positioneres som kollaborativ action research (Hägglund & Madsén 1996). Videnproduktionen er fortrinsvis deskriptiv, men da det også er målsætningen at designe it-redskaber og vurdere deres nytteværdi, er der elementer af en mere præskriptivt videnproduktion samt en teknisk validerende forskningsproces (Kjeldskov & Stage 2003). I alle fire delprojekter fungerer aktionsforskeren som den reflekterende rådgiver, proceskonsulenten og den deltagende observatør (Stringer 1999, Goldschmidt & Elkjær 2005). Mange af arbejdsmøderne får således en coachende karakter, hvilket gør forskeren til et stort aktiv for både it-leverandøren og bostedslederne. It-leverandørens rolle er at kvalitetssikre redskabsforslagene og levere projektledere og udviklere til delprojekterne. Bostedernes mellemlider- og personalerepræsentanter bidrager med deres fokus på socialpædagogik, teknik og kvalitetssikring til praksisrelevante redskaber, mens topledelsesre-

præsentanterne sørger for eksterne netværksrelationer og viden om de fag- og kommunalpolitiske dagsordner.

### **Besvarelse af afhandlingens tre arbejdsspørgsmål**

I problemdiskussionen fremsættes der tre arbejdsspørgsmål, der indkredser udbyttet af udviklingsprojekterne:

- 1. Hvilket projektudbytte leder it-udviklingsprojekterne til hos bostederne og it-leverandøren?*
- 2. Hvilken betydning får it-redskaberne i bostedernes viden- og reformhåndtering?*
- 3. Hvilke centrale faktorer fremmer og hæmmer intenderet anvendelse af it-redskaber i organisatoriske omstillingsprocesser?*

Disse vil jeg besvare i de nedenstående afsnit.

Ad 1) Projekternes betydning for projektdeltagernes viden- og kompetenceudvikling

Med det første spørgsmål undersøges, hvilket udbytte der skabes i forbindelse med de fire aktionsforskningsprojekter. Alle fire projekter skaber i et vist omfang projektudbytte til de deltagende bosteder.

LMS-redskabet bidrager til den planlagte kompetenceudvikling af Blomsterhavens medarbejdere. It-plattformen synes at fastholde viden og debatter og rationaliserer materialedistributionen til kursisterne. Den ugentlige elektroniske dialog med ledelsen viser sig at være et af projektets store udbytter. Dialogen skærper medarbejdernes og ledernes kommunikation med hinanden og forståelse af hinandens ståsteder.

Kløvergården får med MUS-redskabet en større opmærksomhed på facetter af relationskompetence herunder en nuancering af sammenvævningen af personlige og professionelle kompetencer i socialfagligt arbejde. Derudover defineres et anvendeligt kompetencekatalog mhp at kunne gennemføre forbedrede MUS. Projektet fungerer også som et legitimerende tiltag overfor den nye storkommunes stigende fokus om strategisk kompetenceudvikling herunder MUS og kompetenceafdækninger.

Med KMS-projektet afklarer Sollyst sine kernekompetencer og centrale arbejdsmetoder via initiale workshops i projektarbejdsgruppen. Et redskab til fleksibel, brugerdrevet videnuvikling introduceres til alle ansatte, men anvendelsesgraden bliver uventet lav. Hovedårsager-

ne er aftagende ledelsesmæssig projektopbakning og indførelse af et parallelt socialfagligt it-system i løbet af projektperioden.

WFM-projektet på Skovkilden resulterer i, at der gennemføres en systematisk afklaring af bostedets omstændige handleplansprocedurer. Projektet forbedrer dialogen om potentielle snublesten i handleplansforløbene såvel internt mellem afdelinger og sekretariat som til eksterne samarbejdspartnere. Endvidere bruger nogle af deltagerne projektet som en legitimerende handling i relation til den massive regionalpolitiske interesse i handleplansprocesser og ledelsesinformation i kølvandet af et kritisk tv-program om bostedet.

Projekterne leverer således både et læringsudbytte og kompetenceudvikling til bostederne. Forløbene er kendetegnet ved mange fortolknings- og forhandlingsprocesser vedrørende it-redskabernes brugspotentialer. Den valgte projektarbejdsform gør det legitimt for deltagerne at udforske forskellige brugsscenarier, og på den måde skabe nye fortolkningskemaer hvad angår it i omstillingsprocesser. Arbejdsindholdet og -formen er omvendt en væsentlig faktor til projekternes flygtige karakter. Ingen af redskaberne opnår en blivende position hos bostederne. Aktionsforskningsprojekterne opleves af mange som en ekstrabyrde og til en vis grad en kompleksitetsforøgelse af arbejdsdagen. Foruden bostedernes ressourcekrævende overgangsarbejde til nye teknisk-administrative systemer og politiske arbejdsgivere, oplever især to af bostederne et massivt ydre politisk pres, der indebærer, at aktionsforskningsprojekterne uformelt må indstilles. Al produceret projektviden går ikke til spilde, da en række af erfaringerne samles op og aktiveres af parallelle og nye netværk.

Aktionsforskningsprojekterne genererer også udbytte til it-leverandøren. Samlet set får leverandøren dels designet og delvist afprøvet fire redskaber, dels skabt nye netværksrelationer og argumentation til selvudvikling af et MUS-modul. Delprojekterne giver gode muligheder for både at afprøve redskaber som stand-alone og systemintegrerede løsninger. De tekniske kompatibilitetskrav i stand-alone redskaberne opleves som overkommelige, og brugsbeslutningerne og risikovurderingerne er nemme hos de deltagende bosteder. Desværre lider denne løsningsmodel af, at redskaberne har færre indbyggede tekniske exit-barrierer at spille på i de situationer, hvor en projekt- og redskabsudfasning kommer på tale. Et eksempel herpå er KMS- og WFM-projekterne. Systemintegrerede it-redskaber er omvendt betinget af større organisatoriske og tekniske kompatibilitetsafhængigheder, men de kan – som det ses i MUS-

projektets tilfælde – generere forøget udviklingsaktivitet i slipstrømmen af de aktiviteter, der foregår i tilstødende projektnetværk.

Aktionsforskningsprojektet forlægger sig imidlertid i kraft af, at flere af de oprindeligt formulerede projektmål må revideres. Den offentlige deltagerkreds bliver anderledes end først antaget, ligesom leverandøren ikke kan nå at både udvikle, teste og dokumentere it-understøttede rådgivningskoncepter perioden foråret til efteråret 2006, hvor amter, kommuner og decentrale institutioner igangsætter sit reformarbejde. Endvidere udfordres den grundlæggende arbejds-hypotese om radikal omstilling som følge af reformen. Ifølge bostedslederne forventes det ikke, at specialtilbuddene trues på deres eksistens på kort sigt. Lederne ser enhederne i periferien af reformens kortsigtede rekonfiguration af de offentlige netværk. Reformen bliver et referencepunkt og en anledning til at drøfte det langsigtede strategiske perspektiv, men heller ikke mere. Det forretnings- og forskningsmæssige genstandsfelt forskydes successivt hos leverandøren og aktionsforskeren fra reforminitierede radikale omstillingsprocesser til hensigtsmæssig it-understøttelse af videnprocesser.

Blandt it-leverandørens ansatte vurderes det samlede udbytte af forløbet forskelligt afhængig af deres projektinvolvering og faglige meningssystemer. Meningssystemerne stimulerer samtidig deltagerne til at udforske nogle faglige tematikker frem for andre. Potentielle projektsammenhænge, der kan indkredse offentlig købsadfærd og kommercielle koncepter enacts, mens aktionsforskningsprojektets tilbud om at undersøge de ansattes håndtering af det projektorganiserede arbejdsliv fravælges.

### ***Ontologiske og epistemologiske projektforskydninger***

I løbet af aktionsforskningsprojektet ændrer det erkendelsesmæssige fokus for projektparterne. Bostedernes optagethed forskydes langsomt fra organisatorisk selvindsigt til teknisk kvalifikationsudvikling. Formålet og hovedaktiviteten i den første halvdel af forløbet handler især om intern kompetenceafklaring, men i takt med at bostederne konfronteres med it-udviklingsbegrænsninger og -muligheder i andre regionale og kommunale projektsammenhænge, bliver aktiviteten i højere grad et spørgsmål om at kvalifikationsudvikle bostederne til at kunne indgå i disse projekter.

For it-leverandørens vedkommende spores en modsat bevægelse fra et overvejende teknologisk og forretningsmæssigt fokus til ny organisatorisk indsigt. Hvor det oprindelige projekt-

mål er at skabe teknisk viden om redskaberne og kommercielle netværk, giver aktionsforskningsforløbet i et ontologisk perspektiv anledning til andre typer af organisatoriske refleksionsprocesser. Fra at se sig selv som en kvalitetsorienteret underleverandør af e-læring til det offentlige marked, udkrystalliseres i projektforsløbet det billede, at leverandøren i høj grad kan og bør være en aktiv aktør i skabelsen af nye kommunale aktørnetværk via løsnings- og projektudviklingsalg. Organisationen er rutineret i udviklingsprojekter, og med en opbygning af strategiske oversættelseskompetencer blandt projektlederne samt mere fleksible og kontekstualiserede kompetencetaksonomier i redskaberne, kan bevægelsen realiseres. Hovedudfordringen bliver at ændre på den nuværende interne arbejdsdeling mellem ledelse og ansatte. Indtil videre har ledelsen og ansatte låst hinanden fast i hhv. projektsalg og specialiserede underleverancer.

Projektudbytte fra aktionsforskningsprojekterne		
Projekt	Bostedets projektudbytte	It-leverandørens projektudbytte
<b>LMS Blomster- haven</b>	<p><u>Primære:</u> Opkvalificering af viden, rotations- medarbejdere afprøvning</p> <p><u>Sekundære:</u> Samarbejde på tværs af afdelinger, håndtering af parallelle udviklingspro- jekter, aktivering af 5-ugers projekter, ideer til funktioner i socialt it-system</p>	<p><u>Primære:</u> Erfaringer med systemer, der medierer videnud- vikling ml. uddannelsesinstitution og bosted</p> <p><u>Sekundære:</u> Bekræftelse af, at LMS kan anvendes til lignende uddannelsesindsatser Afledt projektsamarbejde om MUS-modul</p>
<b>MUS Kløver- gården</b>	<p><u>Primære:</u> Lokale metodebeskrivelser, kollektiv kompetencetaksonomi, kompetence- brochurer, ideer til funktioner i MUS- system</p> <p><u>Sekundære:</u> Rustet til kompetencebranding i kom- munalt regi</p>	<p><u>Primære:</u> Erfaring med kompetenceafklaringsforløb herun- der opstilling af kompetencetaksonomi</p> <p><u>Sekundære:</u> Afledt projektsamarbejde og koncept for eget MUS-modul</p>
<b>KMS Sollyst</b>	<p><u>Primære:</u> Kollektiv kompetencetaksonomi, pro- cedure for kompetenceafklaring</p> <p><u>Sekundære:</u> Forslag til ekstern profilering, ideer til funktioner i socialt it-system</p>	<p><u>Primære:</u> Erfaring med teknisk og organisatorisk opsætning af it-redskabet Forretningsafklaring vedr. indtjeningspotentialer</p> <p><u>Sekundære:</u> Beslutningsanledning til at afprøve wiki til intern dokumentationsredskab Ny praksis at indtænke wikier i andre kundepro- duktioner</p>
<b>WFM Skovkilden</b>	<p><u>Primære:</u> Fælles billede af komplekse arbejds- gange, forslag til ændret arbejdsgange</p> <p><u>Sekundære:</u> Eksternt legitimitetsargument i fbm kriseledelse</p>	<p><u>Primære:</u> Erfaring med analyse af komplekse arbejdsgange Modul leverer grundkode til datostyret workflows og forbedret rettighedsstyring til den teknologiske kerne</p> <p><u>Sekundære:</u> Anledning til dialoger med ledende konsulenthuse mhp. leverandøraftaler Interesetilkendegivelser fra leverandører af soci- ale it systemer vedr. workflow tænkning</p>
<b>Ontologisk &amp; epistemolo- gisk bidrag</b>	Organisatorisk videnudvikling og senere teknologisk kvalifikationsudvikling	<p>Teknisk/økonomisk viden til senere organisato- risk praksisviden Fra underleverandør til netværkskonstruktør</p>

Kilde: Egen tilvirkning

## Ad 2) It-redskabernes betydning for deltagernes viden- og reformhåndtering

Det andet spørgsmål vedrører it-redskabernes betydning for deltagernes viden- og reformhåndtering. I henhold til aktørnetværksteori er det min påstand, at redskaberne rummer særlige medierende kvaliteter, såfremt de evner at igangsætte, diktere og facilitere en videnudvikling samt evner at forløbsstyre og diktere specifikke aktivitetsprocesser i organisationen.

I praksis designs de fire redskaber teknisk således, at de både kan facilitere socialpædagogisk og reformrelateret videnudvikling. Hvad angår redskabernes betydning i udviklingen af viden om reformen synes funktionen at være minimal. LMS'en udløser mundtlige og skriftlige dialoger om bostedets valgte reformstrategi, men derudover spiller den en ubetydelig rolle. Samme indirekte rolle får MUS'en og KMS'en. Redskaberne faciliterer enkelte dialoger om kompetencebehov i fbm nye kommunale og regionale driftsherrer. Tilsvarende gælder WFM-systemet, der afstedkommer nogle dialoger om regionale kvalitets- og effektivitetskrav. I relation til den socialpædagogiske videnudvikling er billedet todelt. LMS'en og MUS'en forekommer begge stærke som dialogfacilitatorer. De afstedkommer en række værdifulde mundtlige og skriftlige dialoger om praksis i såvel undervisningshold<=>bostedsrelationen som medarbejder<=>leder-relationen. Det samme gælder ikke KMS- og WFM-redskaberne. I redskaberne bliver der lagret nogle metodeartikler og skabeloner med henblik på virtuelle drøftelser, men materialerne udløser ikke yderligere brugeraktivitet og videnproduktion.

Det overvejende socialpædagogiske fagfokus skyldes en kombination af kognitive, sociale, motivationelle og epistemologiske faktorer (Weick 2001, Holdt Christensen 2005). Socialpædagogisk praksis er motiverende blandt socialpædagogerne i arbejdsgrupperne, ligesom denne praksisviden er lettere at kodificere og formidle. Den reformrelaterede viden har en mindre moden epistemologisk status i arbejdsgrupperne, hvilket heller ikke stimulerer en automatisk videnudvikling og deling. Videnudviklingen afspejler også i nogen grad en organisatorisk arbejdsdeling. Hvor personalet og mellemlederne er optaget i det daglige af at udvikle sin socialpædagogiske praksisviden, er toplederne optaget af begge videnområder. Idet toplederne ikke aktivt argumenterer for, at organisationen skal bruge redskaberne til at diskutere reformeffekter, udebliver anvendelsen.

Redskabernes evne til at facilitere videnudvikling		
Projekt	Socialpædagogisk praksisviden	Reformhåndtering
<b>LMS Blomsterhaven</b>	Stærk som dialogfacilitator Fokus på refleksive læringsprocesser Udløser mundtlige og skriftlige dialoger om praksis på hold og i organisation	Indirekte facilitatorrolle Udløser mundtlige og skriftlige dialoger om valgte reformstrategi, opsamler input til at justere strategien
<b>MUS Kløvergården</b>	Stærk som dialogfacilitator Fokus på udviklingsdialoger Udløser mundtlige og skriftlige dialoger om praksis	Indirekte facilitatorrolle Faciliterer dialoger om kompetencebehov i fbm. kommunal driftsherre
<b>KMS Sollyst</b>	Svag som dialogfacilitator Fokus på videnudvikling Udløser få skriftlige dialoger om praksis	Indirekte facilitatorrolle Faciliterer dialoger om kompetencebehov i fbm. regional driftsherre
<b>WFM Skovkilden</b>	Svag som dialogfacilitator Fokuserer på projektplanlægning/ gennemførelse	Indirekte facilitatorrolle Faciliterer dialoger om kvalitets- og effektivitetskrav i fbm. regional driftsherre

Kilde: Egen tilvirkning

Ad 3) Påvirkningsfaktorer i relation til intenderet it-anvendelse i omstillingsprocesser

Det tredje spørgsmål vedrører særlig fremmende og hæmmende faktorer for intenderet it-anvendelse i organisatoriske omstillingsprocesser. Konklusionerne gælder naturligvis indeværende fire projektforsøg, hvorfor induktive generaliseringer vil kræve yderligere feltstudier. Først kortlægges faktorerne ved at beskrive, hvordan translationsprocesserne i projekterne forløber samt hvilken aktantstatus redskaberne opnår. Dernæst indkredses de sandsynlige hovedårsager til, hvorfor translationsprocesserne enten fortsættes eller afbrydes.

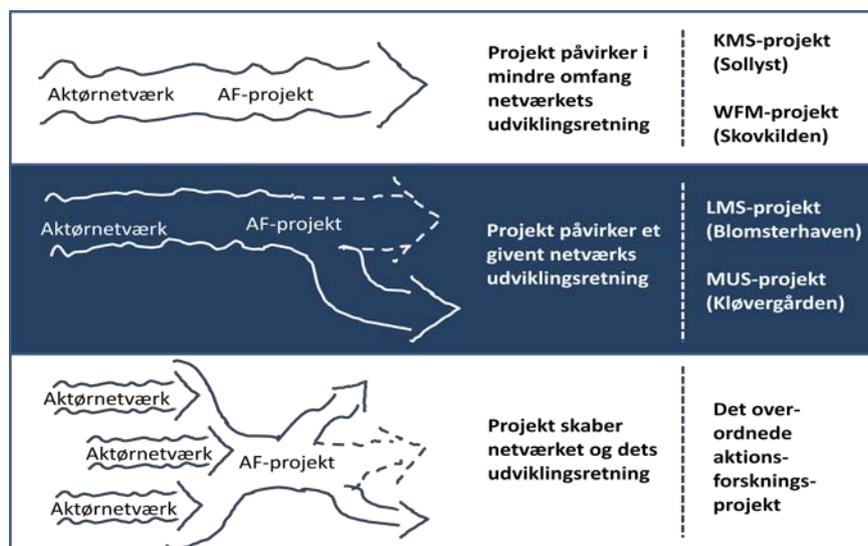
Når rækken af faktorer opgøres, kan der identificeres mindst ti kernefaktorer. Faktorerne kan opdeles i hhv. projekt- og organisationstematikker. I projektnetværket findes der særligt fire faktorer:

- Aktionsforskningsprojekt baseret på et fleksibelt projektsetup
- Frivilligt engagement frem for juridiske aftaler om deltagelse
- Projektdeltagernes fortolkningskemaer og meningssystemer
- Fleksible teknologiplatforme med åbne fortolknings- og defineringsrammer

I relation til projektets organisatoriske og institutionelle kontekst identificeres seks faktorer:

- Projektets kobling til igangværende udviklingsprojekter
- Organisationens løbende projektprioriteringer
- Positiv/negativ teknologifeedback fra aktører i andre aktørnetværk
- Tillidsforholdet mellem topledelse og medarbejdergruppen
- Dominerende ledelsesidealer og fortællinger i organisationen
- Politiske beslutninger i og om konkurrerende teknologiske aktørnetværk

Status ved projektafslutningen er, at ingen projektteknologier har opnået en stabiliseret aktantstatus (dvs. en fysisk og blivende status). Redskaberne WFM og KMS bliver aldrig til mere end *tænkte* aktanter samlet set. I en ganske kort periode opnår de status af fysiske/flygtige aktanter i en snæver kreds af projektdeltagere. Det, der er produceres i forløbet, er hovedsagligt redskabserfaringer, som overføres under og efter projektafslutningen til parallelle aktørnetværk. Aktørerne MUS og LMS opnår en flygtig/fysisk aktantstatus i perioden; MUS-redskabet formår at erstatte den eksisterende samtaleprocedure og LMS-redskabet skaber en virtuel dialogkultur. De to redskaber mister sin position ved projektafslutningerne, men bliver et afgørende grundlag for spin-off aktør-netværk med de to deltagende bosteder, en kommune og it-leverandøren som kerneaktører. Her synes MUS-redskabet at genvinde en flygtig (og muligvis på sigt en blivende) aktantstatus. Sammenfattende synes de fire projekter og aktionsforskningsprojektet som helhed at rumme flere performativitetvinkler. Det er vist i nedenstående illustration:



Kilde: Egen tilvirkning

Som det skitseres, etableres der overordnet set et nyt, ikke-stabiliseret og ikke-blackboxet aktørnetværk. De menneskelige aktører fra forskellige aktørnetværk lader sig translaterer til praksisforskere og systemudviklere, men netværket opløses efter cirka to års projektsamarbejde. Sollyst og Skovkilden lader sig translaterer hvad angår de nuværende rationaliserede myter i den sociale sektor om øget kvalitet og produktivitet via digitalisering af beboer- og personalerelaterede videnprocesser i samme retning som aktionsforskningsprojektet initialt argumenterer for. Men translationen foregår i et tilstødende aktørnetværk. Blomsterhaven og Kløvergården lader sig derimod translaterer inden for de tidsmæssige rammer af aktionsforskningsprojektet. Bostederne bruger denne nye netværkskonfiguration af tekniske og menneskelige aktører som en prototypebeskrivelse på kommende aktørnetværk.

I MUS- og LMS-projekterne er sammenhængskraften forholdsvis stærk i projektperioden, mens den er mere begrænset i WFM- og KMS-projekterne. Hvor delprojekterne tilføjer nye udviklingsrutiner i Blomsterhavens og Kløvergårdens videnprocesser, er det sværere at vurdere, hvilke længerevarende læringseffekter der skabes i Sollyst og Skovkilden. Inden projektet stoppes, formår det trods alt at levere teknisk viden, som flere af deltagerne kan aktivere i andre netværkskonstellationer.

Transformationer til en ønskværdig fysisk/blivende aktantstatus viser sig at være en særdeles vanskelig opgave at planlægge og styre i de fire projektetværk. Udviklingsprojekterne og it-redskaberne bygger i høj grad på uformelle, brugerdrevne udviklingsprocesser, jf. principperne om participativ aktionsforskning (Grundy 1988, McKernan 1991, Zuber-Skerritt 1992). På den ene side fremmer principperne indrullings- og mobiliseringsprocesserne, da deltagerne selv kan udforme aktanterne og derved give dem signifikant betydning, liv og næring. Omvendt rummer det åbne projektsetup hverken juridiske bindinger eller effektive teknologiske passagepunkter. Således kan engagementet hurtigt forsvinde som følge af stærkere forpligtelser i andre aktørnetværk, hvilket sker i to af projekterne. Derudover besidder initiativtagerne – it-leverandøren, bostedernes topledere og aktionsforskeren - ikke en machiavellisk suverænitæt over projekterne og hinanden (Laurier & Philo 1999). De kan med andre ord ikke kontrollere translationerne og designprocesserne efter eget forgodtbefindende. Styringen vanskeliggøres dertil af en række stokastisk forekommende begivenheder i de nære projektomgivelser såsom ledelsesudskiftninger og politiske beslutninger om it-indkøb.

I alle fire bosteder afhænger projektfremdriften i høj grad af de ansattes praktiske muligheder for deltagelse. Ingen af projektdeltagerne er tilknyttet projekterne på fuld tid, hvorfor engagementet forhandles i sociale relationer delvist uden for projekternes indflydelsessfære. Eksempelvis tager personalerepræsentanterne konstant bestik af arbejdspresset i egen afdeling og sine kollegers og afdelingsleders indstilling til projektet. Ledelsesrepræsentanternes holdninger stemmes af i ledergrupperne gennem løbende prioriteringsdrøftelser. Foruden disse projektprioriteringer synes organisationsfortællinger om styringsidealer og lederskikkelser at påvirke etableringen af handlekraftige aktørnetværk, der kan bære redskaberne frem til en stabil aktantstatus. Fortællingerne afspejler bl.a. graden af tillid mellem ledelses- og personalegrupperne, der er skabt henover tid på det enkelte bosted.

Det er et godt spørgsmål, om og i så fald hvordan aktanterne diffunderes til et større aktørnetværk efter deres udvikling. Teknologiske aktører kan både rejse som ideer, koncepter og stabiliserede softwareprogrammer i 'rhizomet' (Deleuze & Guattari 1980, Latour 2005). Er der tale om digitalt distribuerede ideer, koncepter og open source programkoder, handler nye netværksudkrystalliseringer dels om platformenes politiske og intellektuelle position i udviklingsmiljøerne, dels udviklernes og ledelsens meningssystemer hvad angår teknologivalg (Fitzgerald 1995, Weick 2001). I dette perspektiv er det måske blot et spørgsmål om tid, før tilsvarende ideer og koncepter ser dagens lys som fx tænkte aktanter med en ny betydning et andet aktørnetværk i rhizomet. Eksempelvis kan teknologien få en blivende aktantstatus i form af det 'skjulte' integrerede systemkomponent eller for slutbrugeren det mere synlige redskabsmodul. Er der tale om de mere proprietært udviklede projektteknologier, som det er tilfældet i to af delprojekterne, er rejsebetingelserne i høj grad betinget af, hvordan softwaren er lagret (dvs. dets stedbundethed) samt hvordan teknologiejeren formår at afsætte softwareprodukterne ved at problematisere eksisterende systemer og arbejdsrutiner (dvs. aktørernes strategiske oversættelseskompetencer).

Teoretisk kan den teknologiske aktørs evne til at nå og indtage sit rejsemål beskrives gennem aktanternes karakteristika og dominansevner: Aktanten skal opleves som et fornuftigt og troværdigt alternativ til den nuværende praksis (Latour 1996, 2005); aktanten skal opleves som et obligatorisk passagepunkt (Latour 1996, 2005); aktanten skal tilbyde et sæt af sociale roller og adfærdsanvisninger, som accepteres og anvendes af aktørerne (Latour 1996, Law 2003); aktanten skal invitere aktørnetværket til yderligere befæstning af den vundne position ved nye

ressourceadoptioner, black-boxende inskriptioner (Law 2003, 2007). Den svage aktant og dets aktørnetværk har foruden negationen af ovenstående, som regel ringe indflydelse over kritiske ressourcer, hvorfor obligatoriske passagepunkter er svære at etablere og fastholde. Derudover kan nyligt indrullerede aktører møde usammenhængende digitale arbejdsgange eller andre former for arbejdsforringelser, successivt har aktørerne svært ved at efterleve handlingsanvisningerne og selv bidrage til at blackboxe arbejdsgangene. Endelig kan konkurrerende aktørnetværk omkring alternative redskaber og problematiseringer formå at hverve aktører fra netværket.

Set i dette ly står det klart, at KMS-projektets aktører ikke formår at etablere passagepunkter og troværdige alternativer til bostedernes eksisterende videnproduktionspraksisser. Viden om beboere og de tilknyttede metoder og kompetencer produceres typisk dagligt via mundtlige dialoger og obligatoriske it-baserede fagsystemer. Organisatorisk viden produceres derimod i højere grad på adhoc basis ved personalekonferencer, udvalg og ledelsesmøder. Processerne faciliteres i lav grad af digitale redskaber og spundet ind i lokale idealforestillinger (Mol 1999, Law 2007) om værdifuld face-to-face videnudvikling.

Især den nye teknologiske aktør KMS tilbyder anderledes videnproduktionsroller til socialpædagoger. Arbejdsprocesserne opleves som skriftlige på linje med den beboerrelaterede produktion, men samtidig mere løsrevet fra det beboerrelaterede arbejde. Min oprindelige formodning om, at det kunne blive en stor udfordring for bosteder enten at operere med tre videnproduktionsformer på samme tid eller omlægge den organisationsrelaterede produktionsform til digitale dialoger, viser sig at blive bekræftet. Personale- og ledelsesrepræsentanter deltager i arbejdsgruppen, men når gruppens teknologidrømme syretestes i testperioden, må det konstateres, at redskabet foreslår adfærdsrutiner, der ligger for langt fra den eksisterende arbejdspraksis. En omstilling opleves som mentalt krævende, hvilket hæmmer både den videre indrullerings- og mobiliseringsproces.

I MUS- og LMS-projektet mister redskaberne også sin aktantstatus kort tid efter projektdriftsfasen. Heller ikke her etableres der systemafhængigheder til de dagligt anvendte it-systemer, ligesom den oparbejdede digitalt lagrede information kan migreres til andre indkørte videndelingssystemer. Det oparbejdede MUS-informationsmateriale skal først genbruges ved næste års samtaler, hvorfor brugsfrekvens ikke bliver den mekanisme, der binder aktørnetværket sammen. Inden næste år kan bostedet nå at migrere materialet eller printe det ud og gennemføre

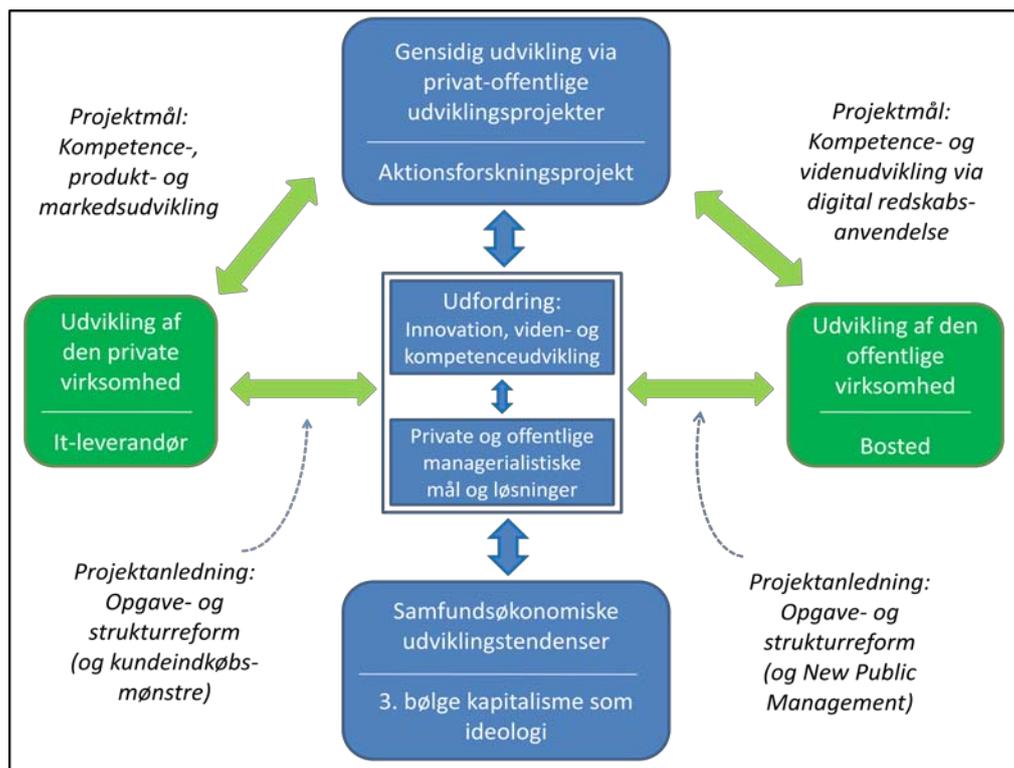
samtaleforløb manuelt. Tilsvarende synes informationsmaterialerne i LMS'en situationelt betingede, dvs. knyttet til efteruddannelsen og omstillingsperioden. Materialet er interessant at vende tilbage til, men ikke forretningskritisk for organisationen. Dertil kan de vigtigste materialer printes ud eller eksporteres til lagringsvenlige dokumentformater. Systemerne indeholder således ikke særlige algoritmer, der bearbejder data og strukturerer informationerne på en sådan måde, at systemerne er uundværlige. Indholdet i KMS'en har et mere langsigtet perspektiv, men det kan ligesom i de ovennævnte systemer flyttes. Det eneste system, der indeholder algoritmer, der bearbejder data og strukturerer informationer på en avanceret (og for brugeren sløret) måde, er WFM-redskabet. Dette kunne i princippet indeholde særlige informationsmæssige passagepunkter, men det er svært at vurdere, da det ikke bliver afprøvet i praksis.

Projekt	Status	Tværgående performativitetstbetragtninger	
		Bostederne	It-leverandøren
<b>LMS Blomsterhaven</b>	Flygtig/fysisk aktant	Gensidigt forpligtende brugerroller etableres Holder uddannelsesparter op på en dialogstruktur, udvikler en dialogkultur Redskab erstatter ikke bosteds intranet og uddannelsesinstitutionens LMS	Velkendt og moden teknologi, derfor ringe opmærksomhed i firmaet, indgår i kundeprojekter Konstituerer en fortsættelse af nuværende praksis i kundeprojekter
<b>MUS Kløvergården</b>	Flygtig/fysisk aktant	Gensidigt forpligtende brugerroller etableres Holder samtaleparterne op på en dialogstruktur, nuancerer samtalerne Bosted og it-leverandør viderefører koncept, men kobler det til på forvaltningens udviklingsprojekt og indkøb	Etablering af ny praksis i form af nye konsulentkoncepter, dedikeret udviklerteam, frameworks, nyt netværk med kommercielt potentiale Velkendt teknologi, omend tildeles stor opmærksomhed Bliver med tiden et væsentligt strategisk indsatsområde
<b>KMS Sollyst</b>	Flygtig/tænkt aktant (kort tid fysisk/flygtig)	Brugerroller etableres ikke Holder ikke brugerne op på en aftalt indholdsproduktionsplan og skrivemetode Bosted kobler sig på regionens indkøb af system	Moderat effekt. Velkendt teknologi, der bruges som internt redskab. Ændrer enkelte rutiner i dokumentationsarbejdet Det konkrete aktionsforskningsforløb reducerer opmærksomhed, udviklerne tager teknologien til sig
<b>WFM Skovkilden</b>	Flygtig/tænkt aktant (kort tid fysisk/flygtig)	Gensidigt forpligtende brugerroller etableres Holder projektparterne op på en aftalt projektmodel, nuancerer ledelsesinformation Bosted kobler sig på regionens it-indkøb	Ny teknologi som tildeles stor opmærksomhed Det konkrete projektforsøg og en 'kølig' markedsfeedback reducerer betydning, udviklere udnytter kode i platform Bidrager til den igangværende overgang til tekniske frameworks blandt udviklerne

Kilde: Egen tilvirkning

### *Aktionsforskningsprojektet kompliceres af en projektintensiv arbejds kontekst*

Som det fremgår af ovenstående afsnit, er aktionsforskningsprojektet i høj grad påvirket af en række fremmende og hæmmende faktorer for design og fastholdelse af strukturerende aktanter. Nogle af de faktorer, der gør det til stadighed svært for parterne at arbejde sammen, kan henføres til udviklingsarbejde under projektintensive arbejdsrammer. I nedenstående figur fremgår hovedtrækkene i disse interagerende sammenhænge:



Kilde: Egen tilvirkning

Den projektintensive arbejdsform afspejler en generel samfundsudvikling i retning af netværksorientering (Castells 1996, Ekstedt 1999) og indførelse af managerialistiske styringsidealer i den private og offentlige sektor (Enteman 1993, Greve 2003, Pedersen & Greve 2007, Klausen 2007), der følger af den 3. bølge af kapitalisme (Boltanski & Chiapello 2007).

For bostedernes vedkommende opleves de managerialistiske styringsidealer under samlebetegnelserne New Public Management og Network Governance som omverdenskrav om markedsgørelse og synliggørelse/profilering af opgaver og kompetencer (Pedersen 2007). Bostederne anser Strukturreformen som et naturligt politisk skridt i denne retning. Effekten af denne institutionelle bevægelse er, at ledelsesopgaven i stigende grad flytter sig væk fra daglig personaleledelse og faglig sparring til flere administrative opgaver som fx økonomi- og virk-

somhedsplanlægning, formulering af nye politikker og afrapportering af effektmåling til benchmarking. Derudover eksperimenteres der med nye teamorganiseringsmodeller i og på tværs af bostederne mhp. at optimere ledelses- og personalebemandingen. Blandt personalet opleves også en opgaveskridning fra den direkte socialpædagogiske indsats i retning af flere administrative opgaver såsom skriftligt handleplansarbejde og effektmåling.

En lang række new public management tiltag introduceres med henblik på at få de offentlige organisationer til at producere og levere ydelser på mere effektive driftsøkonomiske måder; levere bedre ydelser fagligt set; gøre ydelserne mere brugertilpassede under øget demokratisk og øget samfundsmæssig indflydelse (Pedersen 2004, 2007). Organisationerne tvinges herved til at indfri målene endnu bedre, hvilket nemmest kan realiseres via innovation. Det vil sige optimering af nuværende rutiner og udvikling af nye løsninger (Pedersen & Greve 2007). En af statens modydelser i innovationskravet er at deltage i brugerdrevne teknologiprojekter og indbyde til privat-offentlige partnerskaber (OPP'ere).<sup>58</sup> Den traditionelle OPP-model er primært udbredt i projektsammenhænge, der kræver risikodeling og massive, langsigtede investeringer såsom større bygge- og anlægsprojekter (EBS 2005, 2008). Tankegangen kan tilsvarende spores i såkaldte triple helix konstellationer mellem forskningsinstitutioner, offentlige myndigheder og erhvervsliv (Etzkowitz 2005) herunder ErhvervsPhD-ordningen og andre brugerdrevne ikt-udviklingsprojektordninger (FI 2006).<sup>59</sup> For den mindre offentlige organisation og det samarbejdede it-firma rummer it-udvikling en økonomisk risiko, ligesom det typisk kræver gensidigt forpligtende udviklings- og implementeringsarbejde.

Spørgsmålet er, hvordan statslige tilbud om brugerdrevne udviklingsprojekter bliver udnyttet af boenheder og it-leverandører; kan de udviklingsorienterede aktørnetværk, der etableres gennem ordningerne, absorbere de institutionelle pres om managerialisme og innovation? På bostederne anvendes begrebet 'udviklingsprojekt' hyppigt i både beboer- og personalerelaterede samt i interne og eksterne sammenhænge som fx internt udvalgsarbejde, eksterne udredningsopgaver og afprøvning af nye arbejdsmetoder. Deltagelse i udviklingsprojekter med eksterne parter er prisværdigt (set med ledelsens øjne), men ikke omdrejningspunktet for kollegial anerkendelse i personalegruppen. Mestring og udvikling af socialpædagogiske aktiviteter sammen med kolleger i dagligdagen er i højere grad kilde til anerkendelse.

Indstillingen til og muligheden for at engagere sig i brugerdrevne aktionsforskningsprojekter, som følger af disse arbejdsrammer, synes derfor i høj grad at være påvirket af projektets evne

til at 'frikøbe' personale- og ledelsesressourcer fra driftsopgaver og presserende udviklingsopgaver i boenhederne. Da bostederne konstant må enacte nye eksterne politiske udviklingskrav, går det udover deltagelsen i udviklingsprojekter med 'nice-to-have'-status – hvilket er grundsynet i to af de studerede projekter.

Rammen for aktionsforskningsprojektet er lidt anderledes hos it-leverandøren. Internt gennemsyrrer den projektintensive logik organiseringen og organisationskulturen. Aktiv deltagelse i mange kundeprojekter er dels nødvendigt for firmaets økonomiske vækst, dels omdrejningspunktet for social anerkendelse og personlige udviklingsmuligheder (Kanter 1990, Heckscher & Adler 2005). I firmaet forventes det, at medarbejderne er fagligt dygtige, projektmobile, har lyst til at opdatere sin viden og vil arbejde i projektteams. At bruge tid på faglig fordybelse, der hverken kan henføres til kundeprojekter eller interne udviklingsprojekter, er ikke velanset. Indstillingen til og muligheden for at engagere sig i aktionsforskningsprojektet, som følger af denne arbejdskultur, synes derfor i høj grad at være styret af firmaets projektporteføljestrategi.

Deltagelsen er også påvirket af de strategiske overvejelser, som firmaet har i relation til forskydningerne i private og offentlige kunders indkøbsmønstre. Staten og uddannelsesafdelingerne hos de private kunder synes i stigende omfang at indgå længerevarende strategiske samarbejdsaftaler med 'full-service providers'. Disse leverandører står både selv for nogle af udviklingsopgaverne og projektleder derudover ydelser fra andre leverandører på vegne af kunden. Endvidere investerer kunderne i stigende grad i learning management systemer, der i arkitekturen er forberedt på at udveksle information med større grundsystemer. Konsekvensen kan blive, at stand-alone e-lærings- og kompetenceafklaringsredskaber enten udfases eller må redesignes mhp. at få en rolle som modul i de systemer, som internationale it-leverandører leverer til kunderne. At gennemføre et aktionsforskningsprojekt sammen med en it-leverandør, der har disse markedsmæssige forhold som væsentlige opmærksomhedspunkter, stiller både særlige krav til samarbejdsform, partnervalget og forventet output.

Sammenholdes de implicerede projektparters deltagermotiver og -forudsætninger, kan der konstateres både integrative og divergerende mekanismer på organisations- og sektorniveau for udvikling af teknologiske aktanter. Successivt kan mekanismerne have en vis betydning for performativiteten i brugerdrevne teknologiudviklingsprocesser og aktionsforskning i projektorienterede samfundsøkonomier.

### *En vurdering af alternative projektor organiseringsprincipper*

Ovenstående diskussion rejser et tillægsspørgsmål: Ville det være muligt for projekt magerne at tilrettelægge et anderledes projektføreløb, hvor slutresultatet ville være blivende aktanter og fortsat redskabsanvendelse?

Som tidligere beskrevet afsluttes to af projekterne i henhold til projektaftalerne, mens to afbrydes ved indgangen til den ellers forskningsmæssige spændende testfase. På den ene side er afbrydelserne i sig selv videnskabeligt interessante, da de netop afslører udfordringer ved aktionsforskning og translationsprocesser. På den anden side realiseres ikke aftaler og planer om afprøvning, hvilket den medvirkende it-leverandør ellers har en videnmæssig og kommerciel interesse i samt en klar forestilling om at det vil ske.

Strategien, der praktiseres af aktionsforskeren, bygger i overvejende grad på humanistiske og eksplorative frem for mere strukturelle/funktionelle og politiske metoder (Borum 2001). Forskeren anvender jævnligt bostedsbesøg, der har en umiddelbar opmærksomhedscentrerende virkning; løbende telefoniske afklaringsamtaler om, hvorfor bostederne ikke anvender redskaberne som aftalt; fremsendelse af informationsmaterialer, der tilbyder andre fortolkningskemaer og argumenterer for en øget anvendelse. Set i bakspejlet kan det konstateres, at denne type metoder ikke er særlig effektive i relation til de to afbrudte regionale projekter. Det kan således diskuteres, om der kunne introduceres mere politisk og funktionelt orienterede mekanismer i aktionsforskningsprojektet, såfremt projekt målet var at skabe mere permanente aktanter.

I et retrospektivt perspektiv kan en funktionel løsning dels være at undersøge redskabernes medierende funktioner i *en alternativ målgruppe*, dels *styre projektet i henhold til funktionelle projektprincipper*. En anden målgruppe, som fx andre amtsforvaltninger eller private virksomheder under radikal forandring, vil imidlertid ikke være en garanti for, at projekterne gennemføres som planlagt. Deres engagement vil sandsynligvis variere som følge af presserende hasteopgaver. Projektprincipperne i aktionsforskningsprojekterne er i overvejende grad partipartive, hvor både brugere og designere deltager bidrager med modeller og designs (Schuler & Namioka 1993, Greenbaum & Kyng 1991). Et alternativ kan enten være kontekstuelle designprincipper (Carroll 1995, Beyer & Holzblatt 1998) eller ligefrem mere sekventielle forløbsmodeller (Molenda 2003, Bucanac 1999) bygget op om den konventionelle vandfaldsmodel (Royce 1970). Et sådant funktionelt valg vil medføre, at der i højere grad bruges tydeligt

opdelte projektfaser og arbejdsdelinger mellem brugere og udviklere; projektlederne styrer projektet med bestemte arbejdsmetoder; analytikere undersøger praksis mens designere og programmører udvikler løsningsforslagene; brugerne konsulteres systematisk og fokuseret i analyse- og testfasen; klarheden vil forbedre projektdefineringen og -prioriteringen og kommunikationen mellem projektparterne. Derudover tildeles styringsansvaret forskningslederen, der med formelt projektansvar, systematisk analyse, stor erfaring og faglig viden suverænt foretager kompetente og rationelle projektprioriteringer (Christensen 2007). Idealet er på mange måder befriende og appellerende, idet det tegner et skønmaleri af, at funktionel styring kan kompleksitetsreducere projektførelse og gøre arbejdet nemmere for aktionsforskere og samarbejdspartnere.

Styringsidealet rummer flere optimistiske adfærdsantagelser, der kan problematiseres: Forløbet kan typisk ikke stringent faseopdeles; det er svært at foretage en tydelig arbejdsdeling mellem deltagerne; det kræver disciplinerede projektdeltagere; det kan være omstændigt at fravige kravspecifikation senere i forløbet, hvis der opdages alternative anvendelsesmuligheder; ufuldkommen information og begrænset rationalitet gør det svært kravspecifisere optimale løsninger via systematisk analyse i projektopstarten. (Parnas & Clements 1986). Blandt de deltagende bosteder vil en top-down styringslogik sandsynligvis være vanskelig at praktisere. De er vant til at deltage i demokratiske udviklingsprojekter, ligesom de har vekslende meningstilskrivninger, ressourceprioriteringer, særegne udviklingsrutiner og mange sidekørende udviklingsprojekter. I en sådan arbejdskontekst kan være svært at bedrive kombineret teknologiudvikling og forskning ved hjælp af funktionelle styringsidealer.

Hvis der holdes fast i det eksisterende projektdesign, er nok den mest oplagte og konventionelle mekanisme *etablering af stærkere obligatoriske passagepunkter, fx gennem udarbejdelse af juridisk bindende aftaler* om leverancer og anvendelsen. Såfremt it-redskabet ikke anvendes som planlagt, skal der betales økonomisk kompensation. Problemet med denne model er, at det vil være vanskeligt at formulere kvantificerbare adfærdskontrakter i aktionsforskningsprojekter, der bygger på mundtlige aftaler, essentiel motivation og eksplorative forløbsprocesser. Resultatet vil sandsynlig blive, at deltagerne enten fraholder sig fra at deltage i projektet, selv indskriver en række forbehold i aftalerne, bryder aftalerne eller af pligt producerer meningsløse videnbidrag for at overholde kvantitetsaftalerne.

En anden løsning kunne være at bygge *teknologiske passagepunkter gennem strategisk netværksopbygning*. På et tidligt tidspunkt præsenteres projektplanerne for en af de toneangivende it-leverandører på det socialfaglige område. Et samarbejde kommer aldrig i stand, da leverandørerne har alt for divergerende syn på konkurrence og samarbejde. Meningsforskellene betyder senere hen i forløbet - på det tidspunkt hvor de to regionale botilbud skal indføre netop denne it-leverandørs socialfaglige it-system - at kontakten heller ikke på dette tidspunkt genoptages mhp. at drøfte samarbejde. Spørgsmålet er, om en anderledes bearbejdning af leverandørerne fra aktionsforskerens side kan resultere i et afgrænset, men givtigt samarbejde for begge parter. Flere af afprøvede projektteknologier kan integreres i brugergrænsefladen af fagsystemet, hvorved der kan konstrueres systemafhængigheder (Orlikowski 1992) – og for brugerne obligatoriske passagepunkter. Effekten vil blive, at besøgsfrekvensen styrkes betragtelig, da personalet konsulterer it-systemet i det daglige. Ulempen vil primært være af kommerciel karakter. Open source teknologi er ikke kildekodebeskyttede, hvorfor it-leverandørens (og aktionsforskerens) koncept og kildekode nemt og lovligt kan kopieres. Den socialfaglige it-leverandør har en forholdsvis bred produktstrategi, hvorfor denne må formodes selv at kunne og ville udvikle sådanne nye systemkomponenter, såfremt de deltagende bosteder finder teknologien performativ.

Et alternativ er en yderligere *befæstning af aktørnetværket gennem risikospredning*. Dette kan lade sig gøre ved at invitere yderligere deltagende sociale botilbud ind i afprøvningsfasen og lade dem anvende redskaberne som bilaterale eller fælles platforme. Styrken er det bredere aktørnetværk, der kan opsamle flere projekterfaringer og kompensere for enkelte deltagers neddrøling af engagementet. Udfordringerne for parallelt kørende systemer handler om mobiliseringen og indrulleringen af langt flere aktører simultant, mens det for fællessystemer er formidlingsmæssige udfordringer. Videnudveksling på tværs af bosteder vil kræve en anonymisering og generalisering af praksisrelaterede metodeeksempler, hvilket gør den digitale videndeling mere omstændig og praksisfjern samt forskyde deltagernes målgruppeidentifikation i indholdsproduktionen fra nære kolleger til et større fagligt netværk.

I forlængelse af dette kunne projektmagerne *involvere regionale og kommunale forvaltningsaktører* tidligt og aktivt i projekterne – hvis de da kan og vil prioritere deres arbejdstid i reformperioden således. Fordelen er, at arbejdsgrupperne kan følge med i og eventuelt påvirke forvaltningernes analyser og anbefalinger om decentral brug af it-redskaber. Derudover kan

deres deltagelse bruges i machiavellisk forstand til at manipulere bostedsdeltagerne til at bevæge sig i en ønsket retning hvad angår redskabsanvendelse. I projekterne er det hovedsagligt bostedsledelsen, der bibringer de øvrige deltagere indsigt i de politiske beslutningsprocesser, men denne videnformidling kan formodes at være tonet af både topledernes sensemaking og taktiske projektprioriteringer. I løbet af projektet bliver det derudover klart for aktionsforskeren, at kommunale HR-projektledere generelt var redskabsfagligt dårligt klædt på til strategisk indsalg af it-redskaber i egen organisation. Der ligger således et potentiale at udvikle strategiske oversættelseskompetencer blandt projektmapperne for derved at kunne oversætte politiske visioner til konkrete redskabsanbefalinger for forvaltningsaktørerne. Ulempen forbundet med at involvere forvaltningsaktørerne er, at det etablerede projektfokus på lokal socialpædagogisk faglighed vil møde konkurrence fra en mere taktisk, forvaltningsteknisk diskurs. Et resultat kunne nemt blive, at deltagerne vil anvende projektmøder og virtuelle dialoger som fora til at afklare og påvirke specifikke, uafklarede forvaltningsadministrative spørgsmål, der melder sig i forbindelse med reformen.

### **En diskussion af afhandlingens forskningsmetode og teoretiske bidrag**

Afhandlingens analyser og konklusioner baseres metodisk på en kombination af aktionsforskning (Coughlan & Coughlan 2002, Middel et al 2006), abduktion (Nygaard 2005, Lorino 2007) og en pragmatisk grounded theory databearbejdningsmetode (Strauss & Corbin 1994). Analyserne bygger på en bred vifte af overvejende kvalitative datamaterialer såsom enkeltmandsinterview, fokusgruppeinterview, elektroniske datamaterialer, websurveys, projektnoter fra deltagerobservation af interne arbejdsmøder og projektworkshops. I den første del af arbejdsprocessen har jeg fokuseret på frembringelse af teoretiske hypoteser om det sociale felts dynamikker gennem det ovenfor beskrevne aktionsforskningsarbejde og abduktion. Herefter har jeg arbejdet på at frembringe formidlingsvenlige konklusioner gennem anvendelse af databearbejdnings teknikken affinity diagramming (Coffey, Holbrook & Atkinson 1996).

Hvad angår aktionsforskningsarbejdet, så er det min idealforestilling, at aktionsforskeren bør være kritisk og analyserende, men mindre validerende i sit arbejde end den positivistisk funderede forsker oftest forstås som. Derudover spiller forskeren en deltagende rolle i det studerede felt via et personligt engagement og aktivt medskabende procesarbejde. Processen er i vid udstrækning eksplorativ og teoretisk-empirisk-dialektisk (Andersen et al 1992). Det giver både erkendelsesmæssige fordele og ulemper. For eksempel har processen ikke været uden

fejl og problemer. For det første måtte jeg opgive at holde fast i den oprindelige plan om at fokusere på videnteknologi i forbindelse med radikale organisatoriske processer. En begrænset adgang til amtsforvaltningen samt bostedsledere der mente, at reformen ikke gav anledning til radikale omstillingskrav, ansporede til refleksioner over translationsprocesser og projektførelser som grundtema i afhandlingen.

For det andet bliver aktionsforskning som forskningsmetode således personlig, partikulær og repræsenterer en begrænset videnskabelig udsigelseskraft. Forskeren og forskersamfundet kan ikke i samme grad som ved positivistisk forskning underkaste arbejdet reliabilitets- og validitetsvurderinger (Kvale 1990, 1997, Baskerville 1999). For at kompensere for denne troværdighedsproblematik (Gummesson 2000) bygger jeg mine analyser på flere forskellige datakilder samt detaljerede baggrunds- og kontekstbeskrivelser, jf. Middel et al (2006) anbefalinger desangående.

Det teoretiske udgangspunkt i afhandlingen er et nyere fortolkende og radikalt relationelt perspektiv på it og omstillingsprocesser (Emirbayer 1997, Van de Ven & Poole 2005). På det konkrete plan tager jeg afsæt i aktørnetværksteori, der tilbyder et solidt fundament for analyse af redskabsperformativitet, teknologiprojektførelse og implementeringsprocesser. Imidlertid oplever jeg, at aktørnetværkslitteraturen epistemologisk opererer med et såkaldt ydersideperspektiv på teknologi og omstillingsprocesser, hvorimod nyere symbolsk interaktionisme opererer med et såkaldt indersideperspektiv på samme fænomener. Da det forholder sig således, finder jeg det hensigtsmæssigt at anvende en integrativ teorimodellering, hvor perspektivernes meningsfulde enighed og uenighed udnyttes konstruktivt (Hermansen & Tønnesvang 2009). Følgende lader jeg delanalyserne af de menneskelige projektdeltagers individuelle og kollektive fortolkningsprocesser vedrørende Strukturreformen, it-redskaber og det kommunale marked i høj grad være tonet af nyere symbolsk interaktionisme.

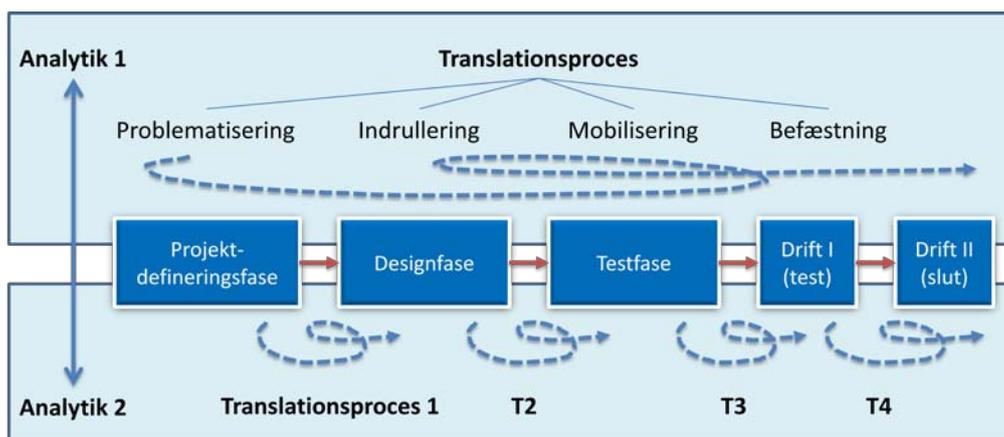
I praksis spores der dog substantialistiske elementer i analysen (Perrow 1984, Emirbayer 1997). Det skyldes, at der opereres med flere prædefinerede begreber og konventionelle årsagsvirkningsforklaringer velvidende, at begreberne kan have flere semiotiske betydninger i forskellige aktørnetværk. Ved at stille skarpt på projektdeltagernes fortolkningsprocesser og forhandlinger af teknologiske kernebegreber kompenseres delvist for denne substantialisme. De teknologiske aktørers materialitet og videnindhold handler i afhandlingen om forholdsvist immaterielle objekter såsom computersoftware og konsulentkoncepter frem for mere materiel-

le genstande såsom pc-skærme, servere og datakabler. Den konceptuelle materialitet stiller særlige betingelser for translationsprocesser og aktantetableringer. Således handler en overvejende del af projektaktiviteten i de fire projekter om deltagernes udforskning af egen udviklingsprojektpraksis og design af it-aktanter frem for konkret ibrugtagning af fysiske genstande. Dertil kommer, at materialiseringsprocessen fra ideer og konceptuelle optegninger over it-system-arkitekturer og brugssituationer til konkret programkode, brugertræning og anvendelse forudsætter mange faglige og til tider vanskelige oversættelsesprocesser.

I analyserne tildeler jeg aktører et relativt stort strategisk råderum og en fri vilje, der begrænses af såvel forhandlinger som kognitive, regulative og normative institutioner (Weick 2001, Glynn & Weber 2006). Dette blik på aktørernes handlemuligheder kan positioneres som et sted mellem strategisk voluntarisme og deterministisk strukturalisme (Gillespie & Mileti 1977, Orlikowski 1992). Ingen aktører og aktanter fremstilles heller ikke som upolitiske og 'uskyldige' i analyserne. Teknologierne er politiske i den forstand, at de gennem inskriptioner om anderledes arbejdsprocedurer for skriftlig videnudvikling inkluderer og ekskluderer bestemte fagligheder og adfærdsmønstre (Akrich 1989). De menneskelige aktører – it-leverandøren, aktionsforskeren, ledergrupperne, personalet – er heller ikke upolitiske. I praksis har alle deltagere særegne meninger og strategiske interesser i brugen og udformningen af redskaberne, der forhandles gennem forløbet. Grovkornet set ønsker it-leverandøren kommercialiserbare projekresultater, bostedslederne ønsker legitimitetsfremmende initiativer, mens personalegruppen ønsker metodeforbedringer uden at det øger det administrative arbejde i dagligdagen. I analyserne fokuseres der i overvejende grad på projektmagernes projektaktiviteter og tolkningsprocesser. Det betyder ikke, at de mindre dominerende aktørers betydning såsom bostedernes socialpædagoger og administrative personaler og it-leverandørens programmører negligeres i analysen. Disse indgår, som Amsterdamska (1990) anbefaler, i vid udtrækning i såvel dataindsamlingen som i forklaringerne på, hvorfor translationsprocesserne fremmes og hæmmes.

I min optik handler it-udviklingsprojekter grundlæggende set om at designe, udvikle og positionere it-redskaber som aktanter i aktørnetværk. Successivt giver god mening at anlægge et aktørnetværksteoretisk blik på de konkrete projekforløb. Dette udgangspunkt er en central præmis for mine teorimodelleringer, analyser og konklusioner. I operationaliseringen af teori-perspektivet arbejder jeg derfor ud fra en teoretisk forestilling om, at der studeres ét gennem-

gående aktørnetværk omkring en non-human aktør. Herved etableres der et analytisk blik på forhandlinger om aktørens funktion og aktantstatus. Herudover opereres der i analysen med en teoretisk forestilling om, at et projektførløb (som fx beskrives med formelle projektfaser) kan bestå af flere aktørnetværk omkring flere teknologiske aktanter henover tid. Herved kan og skal en ny translationsproces bringe det specifikke udviklingsprojekt ind i sin næste projektfase. De to analytikker kan illustreres på følgende vis:

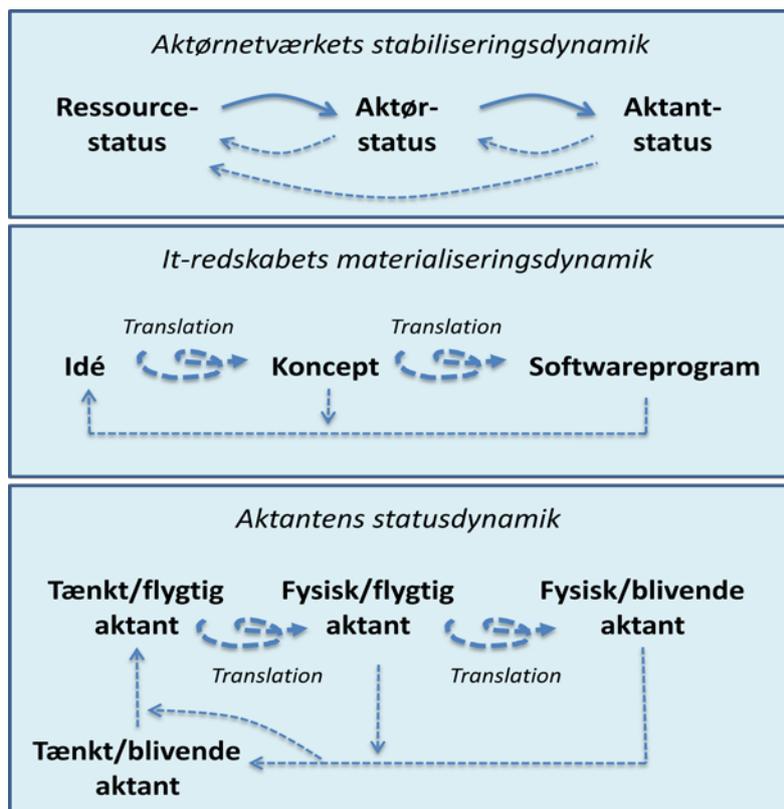


Kilde: Egen tilvirkning

Det er endvidere min opfattelse, at analysens fokus på it-redskaber som *amorfe aktanter* giver megen mening. For det første hævder aktørnetværksteorien, at aktørnetværk konstant rekonfigureres, hvorfor det alene er et spørgsmål om tid og rum, hvornår teknologier mister sin status som aktanter og aktører i netværk (Law 2003, Latour 2005). For det andet er jeg i min ANT-litteraturlæsning stødt på studier, der på forskellig vis diskuterer it-redskabers tilblivelsesprocesser; det drejer sig om analyser af it-udviklingsprojektførløb (se fx Porsander 2005, Lanzara & Morner 2005) samt analyser af ibrugtagning af formelige, færdigudviklede platforme og mere standardiserede 'it-hyldevarer' (se fx Svenningsen 2004, Holmström & Robey 2005). Redskaberne i sidstnævnte studier er i nogen grad kendetegnet ved teknologisk robusthed og brugermæssig modenhed. Brugerroller og anvendelsesmuligheder er på den ene side til forhandling. På den anden side findes der nogle prædefinerede og black-boxede adfærdsanvisninger; redskaberne er underbyggede af slutbruger- og udviklerorienterede inskriptioner såsom kildekodedokumentering, produktblade og anvendelsesmanualer.

I mit studie findes både redskaber kendetegnet ved lav og stor teknologisk modenhed. Teknisk set er to af systemerne færdigudviklede (MUS og LMS), et system skal tilpasses fra en eksisterende platform (KMS) og endelig skal en redskabsidé først conceptualiseres og derefter

ter programmeres og afprøves (WFM). Derudover er anvendelsesretningen for tre af de fire redskaber delvist givet (KMS, MUS, LMS), mens det fjerde på ingen måde er black-boxet eller stabiliseret på forhånd via skriftlige inskriptioner og mundtlige overleveringer. Der findes redskabsidéer og drømme, men ingen konsoliderede fortolkningsrammer derom. Når både det materielle udgangs- og slutpunkt varierer, som det er tilfældet i mine cases, bliver det hensigtsmæssigt at operere med en teoretisk optik, der kan beskrive teknologiernes performativitet, når de befinder sig på forskellige udviklingsstadier. (I metaforisk forstand handler afhandlingens begrebsudfoldelse således om aktanters epigenese – deres udviklingsstadier fra fødsel til død.) Aktanter udstyres derfor med tre evner i analysen: *videnfacilitering*, *forløbsstyring* og *statustransformering* samt to stabiliseringsgrader (*flygtig* og *blivende*) og to materialiseringsgrader (*tænkt* og *fysisk*). Disse markører er naturligvis relativt simple, men efter min vurdering meget nyttige i procesanalysen. Teoretisk og empirisk beskrives det derfor, at redskaber kan og rent faktisk ændrer status i løbet af projektførløbene. Disse dynamikker kan sammenfattes på følgende vis:



Kilde: Egen tilvirkning

I relation til de fire udviklingsprojekter observeres der i henhold til teorikapitlets firfeltmodel for aktanter - og ovenstående videreudvikling af samme - et grundlæggende ønske hos it-leverandøren og til dels også hos aktionsforskeren om at befæste it-redskabernes position i en bevægelse fra en tænkt/flygtig (idéer og teknologidrømme) henover fysisk/flygtig (projekt- og tidsafgrænset redskab og koncept) til fysisk/blivende status (implementeret programsoftware). Positioneringen slutter imidlertid før end planlagt. På de deltagende bosteder reduceres redskaberne til potentielle teknologiske ressourcer og perifere netværksaktører, mens de figurerer som både flygtige/fysiske og blivende/tænkte aktanter hos it-leverandøren afhængig af, hvilken netværkssammenhæng og teknologi der betragtes.

Som udgangspunkt anser jeg denne teorimodellering om aktanter som værende partikulær og kontekstuel betinget, jf. mit abduktive og konstruktivistiske udgangspunkt (Nygaard 2005, Lorino 2007). Klassificeringen kan være interessant at afprøve i andre teknologisammenhænge for at indkredse dens analytiske udsigelseskraft. Jeg er stødt på perspektivrige aktørnetværksstudier, der opererer med forskellige performativitetskategoriseringer (se fx DePaula 2004, Balka & Kahnemouli 2004, Vikkelsø 2005), men ingen af de fundne studier konstruerer samme sæt af evner eller opstiller en lignende differentieringsmodel indeholdende evner, stabilisering og materialisering, som jeg tilføjer aktørnetværksfeltet med indeværende empirisk orienterede analyse.

## Bibliografi

- Abildgård, I. (2004). Bekymrede tanker fylder ventetiden. *MANDAT*, nr.2, 2004 , 1-2.
- Abildgård, I. (2004). Medarbejderne udvikles – mens Amterne afvikles. *MANDAT*, nr.10, 2004 , 1-2.
- Adler, P. A., & Adler, P. (1994). Observational Techniques. I N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (s. 377-392). London: SAGE.
- Akker, J. v. (1999). Principles and methods of development research. I J. v. Akker, N. Nieveen, R. M. Branch, K. L. Gustafson, & T. Plomp, *Design methodology and developmental research in education and training* (s. 1-14). Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.
- Akrich, M. (1989). The De-Description of Technical Objects. I W. E. Bijker, & J. Law, *Shaping Technology / Building Society* (s. 207-223). Cambridge: MIT Press.
- Alvesson, M., & Skölberg, K. (2007). *Reflexive Methodology - New Vistas for Qualitative Research*. London: SAGE.
- Amsterdamska, O. (1990). Surely you are joking, Monsieur Latour! . *Science, Technology and Human Values*, Vol. 15, No. 4 , s. 495-504.
- Andersen, H. (1994). *Introduktion til videnskabsteori og metodelære*. København: Samfundslitteratur.
- Andersen, I. (2005). *Den skinbarlige virkelighed - vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. København: Samfundslitteratur.
- Andersen, I., Borum, F., Kristensen, P. H., & Karnøe, P. (1992). *Om kunsten at bedrive feltstudier - en erfaringsbaseret forskningsmetodik*. København: Samfundslitteratur.
- Andersen, P. B. (2006). Activity-based design. *European Journal of Information Systems* , s. 1-17.
- Balka, E., & Kahnamoui, N. (2004). Technology Trouble? Talk to Us. Findings from an Ethnographic Field Study. *Proceedings Participatory Design Conference* , s. 224-234.
- Bantz, C. R., & Smith, D. H. (1977). A Critique and Experimental Test of Weick's Model of Organizing. *Communication Monographs*, Vol. 44, No. 3 , s. 171-184.

- Baskerville, R. L. (1999). Investigating Information Systems With Action Research. *Communications of the Association for Information Systems, Vol. 2, nr. 19*, s. 1-10.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beinum, H. v. (1996). Om aktionsforskning. I P. Vogelius, & K. A. Nielsen, *Aktionsforskning - medarbejderindflydelse på forskning og udvikling i arbejdsmiljøet* (s. 5-10). København: Arbejdsmiljøfondet.
- Beinum, H. v. (1997). Om aktionsforskningens udvikling i Europa, et perspektiv. I K. A. Nielsen, & P. Vogelius, *Aktionsforskning - medarbejderindflydelse på forskning og udvikling i arbejdsmiljøet* (s. 11-34). København: Arbejdsmiljøfondet.
- Bertelsen, O. W., & Bødker, S. (2003). Activity Theory. I J. Carroll, *HCI Models, Theories, and Frameworks: Toward an Interdisciplinary Science* (s. 1-32). San Fransisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- Beyer, H., & Holtzblatt, K. (1998). *Contextual design: Defining customer-centered systems*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- Blom-Hansen, J., Elklit, J., & Serritzlew, S. (2006). *Kommunalreformens konsekvenser*. Århus: Academica.
- Blumer, H. (1969). Sociological Implications of the Thought of George Herbert Mead. I H. Blumer, *Symbolic Interactionism* (s. 61-89). Berkely: University of California Press.
- Boisot, M. H. (1995). *Information space - a framework for learning in organizations, institutions and culture*. London: Routledge.
- Borum, F. (2001). *Strategier for organisationsændring*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Brandon-Hall. (2001). *Learning Management and Knowledge Management Is the Holy Grail of Integration Close at Hand?* Sunnyvale, CA: Brandon-Hall Research.
- Brogaard, P. (2008). *Learning Management System*. København: Modernisering.dk, Økonomistyrelsen.

- Bucanac, C. (1999). *The V-Model*. Karlskrona: University of Karlskrona.
- Bukh, P., Mouritsen, J., & Larsen, H. T. (2001). *17 virksomheders videnregnskaber*. København: Erhvervsfremmestyrelsen.
- Buur, J. (2000). *Kan brugere designe? Og skal de?* Odense: Mads Clausen Institutet for Produktinnovation.
- Callon, M. (1986). Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay. I J. Law, *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* (s. 196-223). London: Routledge.
- Callon, M., & Law, J. (1997). After the individual in society: lessons on collectivity from science, technology and society. *Canadian Journal of Sociology, Vol. 22, No. 2* , s. 165-182.
- Carroll, J. M. (1995). *Scenario-Based Design - Envisioning Work and Technology in Systems Development*. New York: John Wiley & Sons .
- Chau, T., & Maurer, F. (2005). A case study of wiki-based experience repository at a medium-sized software company. *ACM, Proceedings of the 3rd international conference on Knowledge capture* , s. 185-193.
- Christensen, C. H. (2007). *Projektporteføljestyling*. København: VTU Erhvervsphdkursus.
- Christiansen, J. K., Wellendorf, M., & Vesth, H. (2004). *Samspil mellem virksomheder og forskning gennem aktionsforskning - vidensproduktion i mode 2, nr. 3/2004*. København: Ledelse & Erhvervsøkonomi.
- Christoffersen, H., Klausen, K. K., & Lundtorp, S. (2003). *Central styring – decentral ledelse – en undersøgelse af den administrative organisering i Bornholms Regionskommune*. København: AKF Forlaget.
- Coffey, A., Holbrook, B., & Atkinson, P. (1996). Qualitative Data Analysis: Technologies and Representations. *Sociological Research Online, vol. 1, no. 1* .
- Coughlan, P., & Coughlan, D. (2002). Action Research for Operations Management. *International Journal of Operations & Productions Management, Vol. 22* , s. 220-240.

- Dalgaard, R. (2000). Aktører og artefakter. *Philosophia*, årgang 26, 3-4 , s. 125-146.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 4 , s. 307-324.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Introduction. Entering the Field of Qualitative Research. I N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (s. 1-17). London: SAGE.
- DePaula, R. (2004). Lost in Translation: A Critical Analysis of Actors, Artifacts, Agendas, and Arenas in Participatory Design. *Proceedings Participatory Design Conference* , s. 162-172.
- Dirckinck-Holmfeld, L., & Fibiger, B. (2002). *Learning in virtual environments*. København: Samfundslitteratur.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital - the proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*. Piatkus.
- Emirbayer, M. (1997). Manifesto for a Relational Sociology. *The American Journal of Sociology*, Vol. 103, No. 2. , s. 281-317.
- Engeström, Y. (2007). Ekspansiv læring - på vej mod en nyformulering af den virksomhedsteoretiske tilgang. I K. Illeris, *Læringsteorier - 6 aktuelle forståelser* (s. 81-108). København: Roskilde Universitetsforlag.
- Erhvervsfremmestyrelsen. (1999). *Det danske innovationssystem - DISKO-projektet: Rapport nr. 9, Sammenfattende rapport*. København: Erhvervsfremmestyrelsen.
- Erhvervsministeriet. (2001). *Veje til bedre udbud*. København: Erhvervsministeriet og COWI.
- Esben, F. (2006). Kommunalreformen - de udsatte børn. *VERA*, nr. 36 , s. 18-27.
- Etzkowitz, H. (2005). *Trippel helix - den nya innovationsmodellen* . Stockholm: SNS Förlag.
- Eustace, C. (2001). *The Intangible Economy - Impact and Policy Issues*. Office for Official Publications of the European Communities.

- FI. (2008). *Strategi for styrket innovation i den offentlige sektor*. København: Rådet for Teknologi og Innovation, Forsknings- og Innovationsstyrelsen.
- Fitzgerald, B. (1998). An empirically-grounded framework for the information systems development process. *International Conference on Information Systems, Helsinki, Finland* , s. 103 - 114.
- Fitzgerald, B. (1995). Business Process Reengineering: The Creation and Implementation of a Methodology. *Journal of the Institute of Industrial Engineers* , s. 6-13.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing. The Art of Science. I N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (s. 361-376). London: Sage.
- Foss, N. J. (1995). *Working paper nr. 95-8: Research in Strategy, Economics and Michael Porter*. København: HHK.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1978). *Organizational Development*. New York: Prentice Hall Business Publishing.
- Fuglsang, L. (2005). Aktør-netværksteori eller tingenes sociologi. I L. Fuglsang, & P. B. Olsen, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (s. 417-442). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Garud, R., & Ven, A. H. (2002). Strategic Change Processes. I A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington, *Handbook of Strategy and Management* (s. 206-231). London: Sage.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Malden: Blackwell Publishing.
- Gillespie, D. F., & Meleti, D. S. (1977). Technology and the study of organizations: An overview and appraisal. *Academy of Management Review* , s. 1-16.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Globaliseringsrådet. (2006). *Fremgang, fornyelse og tryghed – Strategi for Danmark i den globale økonomi*. København: Globaliseringsrådet, Statsministeriet.
- Glynn, M. A. (2007). *Symbolic Interactionism (undervisningsnoter)*. Gilleleje: CBS phd-kursus.

- Goldschmidt, L., & Elkjær, J. K. (2005). *Interaktionsforskning som metode i erhvervsforskningen, Working Paper No. 101/2005*. København: Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse, CBS.
- Goldschmidt, L., & Kirkeby, O. F. (2005). *Fusionsledelse i det offentlige - en huspostil for strukturreformens ledere*. København: Børsens Forlag.
- Granrose, C. S., & Portwood, J. D. (1987). Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management. *The Academy of Management Journal, Vol. 30, No. 4*, s. 699-720.
- Greenbaum, J., & Kyng, M. (1991). *Design at work: Cooperative design of computer systems*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greve, C. (2003). *Offentlig ledelse – teorier og temaer i et politologisk perspektiv*. København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Grudin, J. (1988). Why CSCW applications fail: Problems in the design and evaluation of organizational interfaces. *ACM, 9/88*, s. 85-93.
- Grundy, S. (1988). Three modes of action research. I S. Kemmis, & R. McTaggart, *The Action Research Reader*. Geelong: Deakin University Press.
- Grønbæk, K., Kyng, M., & Mogensen, P. (1993). CSCW challenges: Cooperative Design in Engineering Projects. *Communications of the ACM, Vol 36, No. 4*, s. 1-11.
- Graae, E. M. (2006). Kommuner på socialt storindkøb. *Ugebrevet A4, nr. 7, 2006*, 1-2.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I N. Denzin, & Y. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (s. 105-117). Thousand Oaks: Sage.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Hagedorn-Reamussen, P., Højland, J., & Pedersen, J. S. (2006). Strukturreformens konsekvenser for ledere og medarbejdere. *Tidsskrift for Arbejdsliv, 8. årg., nr 4*, s. 10-27.
- Halkier, B. (2005). *Fokusgrupper*. København: Samfundslitteratur.

- Hansen, K., & Hansen, A. D. (2005). Hvordan politisk styring - når ingen har 'magten'? I H. P. Bang, T. B. Dyrberg, & J. Hoff, *Magtens nye ansigt*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Haveman, H. A. (1992). Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance under Conditions of Fundamental Environmental Transformation. *Administrative Science Quarterly*, no. 37 , s. 48-75.
- Helms, N. H. (2005b). *Arbejdsmarkedsuddannelserne og et bud på en ny læringstopografi*. Odense: Medie Integreret Læring & Knowledge Lab, SDU.
- Helms, N. H. (2005a). *Læringsøer – et forsøg på en afgrænsning (i udkast)*. Odense: SDU.
- Helms, N. H., & Larsen, L. J. (2007). *Brugerdreven innovation – en introduktion*. Odense: Knowledge Lab, SDU.
- Henriksen, M. (2005). Klar, parat, Region. *Knasten*, nr. 2 , 14-17.
- Hermansen, M., & Tønnesvang, J. (2009). *Psykologi på Handelshøjskoler (udkast)*. Frederiksberg: CBS.
- Hoadley, C. (2002). Creating context: Design-based research in creating and understanding CSCL. *Proceedings of Computer Support for Cooperative Learning (CSCL)* , s. 1-9.
- Hoadley, C. M., & Kilner, P. G. (2005). Using technology to transform communities of practice into knowledge-building communities. *ACM SIGGROUP Bulletin*, Volume 25, Issue 1 , s. 31-40.
- Holter, I., & Barcott-Schwartz, D. (1993). Action Research: What is it? How has it been used and how can it be used in nursing? . *Journal of Advanced Nursing* , Vol. 128 , s. 298-304.
- Hulin, C., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: empirical and theoretical discrepancies and integration. *Psychological Bulletin*, Vol. 97 , s. 233-250.
- Innovationsstyrelsen. (2007). *InnovationDanmark 2007-2010*. København: Forsknings- og Innovationsstyrelsen.

- ISM. (2006). *Kommunalreformen - de politiske aftaler*. København: Indenrigs- og sundhedsministeriet.
- ISM. (2005). *Kommunalreformen – kort fortalt*. København: Indenrigs- og sundhedsministeriet.
- ITST. (2008). *Definition af e-læring*. København: IT- og Telestyrelsen.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsændringer og forandringsledelse*. København: Samfundslitteratur.
- Jakob E. Bardram, J. B.-P. (2006). Support for Activity-Based Computing in a Personal Computing Operating System. *CHI 2006*, s. 1-10.
- Janesick, V. J. (1994). The Dance of Qualitative Design. I N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (s. 209-219). London: SAGE.
- Jarvis, P. (2007). At blive en person i samfundet - hvordan bliver man sig selv? I K. Illeris, *Læringsteorier - 6 aktuelle forståelser* (s. 39-60). København: Roskilde Universitetsforlag.
- Jensen, K. B. (2004). Spændt på fremtiden. *MANDAT, nr.2, 2004*, 1-2.
- Jensen, S. S., Mønsted, M., & Olsen, S. F. (2004). *Viden, ledelse og kommunikation*. København: Samfundslitteratur.
- Jensen, T. E. (2003). *Aktør-Netværksteori – en sociologi om kendsgerninger, karakterer og kammuslinger*. København: IOA, Copenhagen Business School.
- Jepsen, A. L. (2006). Anvendelse af skalaer til måling af sociale fænomener. I S. Voxted, *Valg der skaber viden - om samfundsvidenskabelige metoder* (s. 129-139). Århus: Academica.
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv - Interview, observationer og dokumenter*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jørgensen, S. H. (2003). *Brugercentreret design*. København: Konsortiet for brugercentreret design.
- Kanstrup, A. M. (2004). *E-læring på arbejde*. Roskilde: Roskilde universitetsforlag.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). *The balanced scorecard - sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier*. København: Børsens Forlag.

- Karsten, H., & Jones, M. (1998). The long and winding road: Collaborative it and organisational change. *ACM, CSCW 98* , s. 29-38.
- Kelle, U. (1995). Theories as Heuristic Tools in Qualitative Research. I I. Maso, P. Atkinson, S. Delamont, & J. Verhoeven, *Openness in Research. The Tension between Self and Other* (s. 33–50). Assen: van Gorcum.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *The Action Research Reader* . Geelong: Deakin University Press.
- Kirkeby, O. F. (1994). Abduktion. I H. Andersen, *Videnskabsteori og metodelære. Introduktion* (s. 119-149). København: Samfundslitteratur.
- Kjeldskov, J., & Stage, J. (2003). New techniques for usability evaluation of mobile systems. *International Journal of Human-Computer Studies, Vol. 60, No. 5-6* , s. 599-620.
- KL. (2006). *Kommunernes digitale strategi*. København: Kommunernes Landsforening.
- Klausen, K. K. (4 2007). Editorial. *Ledelse & Erhvervsøkonomi* , s. 171-172.
- Klausen, K. K., & Ståhlberg, K. (1998). *New Public Management i Norden – Nye organisations- og ledelsesformer i den decentrale velfærdsstat*. Odense: Odense Universitetsforlag.
- Klitmøller, A., Lauring, J., & Christensen, P. R. (4 2007). Medarbejderdrevet innovation i den offentlige sektor. *Ledelse & Erhvervsøkonomi* , s. 207-216.
- Kvale, S. (1997). *InterView - en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Langford, J. (2006). Kommunalreformen handler om mere end det vi kan se. *VERA, nr. 26* , s. 6-17.
- Lant, T. K., & Mazias, S. J. (1992). An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation. *Organizational Science, Vol. 3, No. 1* , s. 47-71.
- Lanzara, G. F., & Morner, M. (2005). Artifacts rule! How organizing happens in open source software projects. I B. Czarniawska, & T. Hernes, *Actor-Network Theory and Organizing* (s. 67-90). København: CBS Press.

- Latour, B. (2004). A prologue in form of a dialog between a Student and his (somewhat) Socratic Professor. I C. Avgerou, C. Ciborra, & F. Land, *The Social Study of Information and Communication Technology: Innovation, Actors, and Contexts* (s. 62-76). Oxford: Oxford University Press.
- Latour, B. (1996). *Aramis or the Love of Technology*. Boston: Harvard University Press.
- Latour, B. (1985). Give me a laboratory and I will raise the world. I K. Knorr-Cetina, & M. Mulkay, *Science Observed. Perspectives on the Social Study of Science*. London: Sage Publishing.
- Latour, B. (1997). *On Actor Network Theory: A few clarifications*. Paris: CSI.
- Latour, B. (1984). *The Pasteurization of France*. Cambridge: Harvard University Press.
- Latour, B., & Woolgar, S. (1979). *Laboratory Life: the Social Construction of Scientific Facts*. Los Angeles: Sage.
- Laurier, E., & Philo, G. (1999). X-morphising: Review Essay of Bruno Latour's Aramis, the Love of Technology. *Environment and Planning, Vol. A, No. 31*, s. 1047–1071.
- Laursen, M. H. (2004). Den tredelte model - om abduktiv, induktiv og deduktiv undervisning og læring. *Unge Pædagoger, nr. 5*, s. 1-3.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Law, J. (2007). *Actor Network Theory and Material Semiotics*. Lancaster: Centre for Science Studies and Department of Sociology, Lancaster University.
- Law, J. (1999). After ANT: complexity, naming and topology. I J. Law, & J. Hassard, *Actor Network Theory and After*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Law, J. (2000). *Networks, Relations, Cybogs: on the Social Study of Technology*. Lancaster: Centre for Science Studies, Lancaster University.
- Law, J. (2003). *Notes on the Theory of the Actor Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity*. Lancaster: Centre for Science Studies, Lancaster University.

- Lawler III, E. E. (1994). From Job-Based to Competency-Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 1 , s. 3-15.
- Lee, N., & Brown, S. (1994). Otherness and the actor-network: The undiscovered continent. *American Behavioral Scientist*, Vol. 37, No. 6 , s. 772-790.
- Lorentz, H. (2004). Aktionsforskning: om likheter och olikheter i användning och benämning inom pedagogisk forskning. *Pedagogiska uppsatser Nr. 37, 2004* , s. 1-19.
- Lorino, P. (2007). *Forskningspraxis (forelæsning og powerpoints)*. Trento: Phd-kursus, Trento University.
- Löfvall, S., & Vinge, S. (2006). Industriøkonomisk teori til analyse af strategizing. I C. Nygaard, *Strategizing - kontekstuel virksomhedsteori* (s. 147-180). København: Samfundslitteratur.
- Madsen, P. G. (2006 ). Kommunalreform kan koste borgerne dyrt. *Ugebrevet A4, nr. 29* , 1-2.
- Malhotra, Y. (2003). Why Knowledge Management Systems Fail - Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises. I Holsapple, *Handbook on knowledge management I - Knowledge matters*. Berlin: Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co. KG.
- Management, R. (2006). *Innovationskraft - Dilemmaer og potentialer i offentlig innovation*. København: Rambøll Management.
- Martin, J. (1991). *Rapid Application Development*. Macmillan Coll Div.
- Masters, J. (1995). *The History of Action Research*. The University of Sydney: Action Research Electronic Reader.
- Mathiesen, T. (1973). *Det ufærdige. Bidrag til politisk aktionsteori*. København: Hans Reitzels forlag.
- McCutcheon, G., & Jurg, B. (1990). Alternative Perspectives on Action Research. *Theory into Practice*, Vol. 29, No. 3, *Teacher as Researcher* , s. 144-151.
- McKernan, J. (1991). *Curriculum Action Research. A Handbook of Methods and Resources for the Reflective Practitioner* . London: Kogan Page.

- Meyer, A. D., Brooks, G. R., & Goes, J. B. (1990). Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change. *Strategic Management Journal*, Vol. 11 , s. 93-110.
- Meyer, A. D., Brooks, G. R., & Goes, J. B. (1993). Organizations Reacting to Hyperturbulence. I G. P. Huber, & W. H. Glick, *Organizational change and redesign* (s. 66-111). Oxford: Oxford University Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No 2 , s. 340-363.
- Mezirow, J. (2000). Hvordan kritisk refleksion fører til transformativ læring. I K. Illeris, *Tekster om læring* (s. 67-82). Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Mezirow, J. (2007). Transformativ læring - overblik, svar på kritik, nye perspektiver. I K. Illeris, *Læringsteorier - 6 aktuelle forståelser* (s. 109-134). København: Roskilde Universitetsforlag.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. B. (2008). *Strategy Safari. The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Financial Times Prentice Hall.
- Motschnig, R., Derntl, M., & Mangler, J. (2004). Developing Cooperative Environment Web Services based on Action Research. *Proceedings of the 5th International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management* , s. 1-11.
- Mouritzen, P. E. (2006). *Stort er godt - Otte fortællinger om tilblivelsen*. Odense: Syddansk Univeritetsforlag.
- Nannestad, P. (2006). Strukturreformens rationale(r). *Samfundsøkonomen*, nr. 6 , s. 4-7.
- Nardi, B. A. (1996). *Context and Consciousness: Activity Theory and Human-computer Interaction*. Cambridge: MIT Press.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1998). *Managing radical organizational change*. London: SAGE Publications.
- Nielsen, J. B. (2006). Computeren har gjort os målrettede. *Fyns Stiftstidende*, 24. juni 2006 , s. 1.
- Nielsen, J. (2006). Kommunalreform: Kommunerne slog til. *Socialpædagogen*, nr. 5, 2006 , 1-2.

Nielsen, K. A. (1996). Aktionsforskning i Danmark. I K. A. Nielsen, & P. Vogelius, *Aktionsforskning - medarbejderindflydelse på forskning og udvikling i arbejdsmiljøet* (s. 35-52). København: Arbejdsmiljøfondet.

Nielsen, K. A. (1997). Aktionsforskning i Danmark. I K. A. Nielsen, & P. Vogelius, *Aktionsforskning - medarbejderindflydelse på forskning og udvikling i arbejdsmiljøet* (s. 35-52). København: Arbejdsmiljøfondet.

Nissen, T. (2000). Indlæringsformer, særlige procedurekrav og kriterier. I K. Illeris, *Tekster om læring* (s. 37-46). Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

NOKS. (2006). *Undervejs - De første rammeaftaler på det sociale område og specialundervisningsområdet*. København: NOKS, Socialpædagogernes Landsforbund.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Nygaard, C. (2002). Kritisk realisme i praksis. I K. Kreiner, & S. Scheuer, *Forskning i praksis* (s. 267-288). København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Nygaard, C., & Darmer, P. (2005). Paradigmatænkning (og dens begrænsning). I C. Nygaard, *Samfundsvidenskabelige analysemetoder* (s. 3-20). København: samfundslitteratur.

Olsen, H. (2004). De plukkes ikke som blomster på en mark...Tendenser i kvantitativ metodelitteratur vedr. konstruktion og kvalitetssikring af surveydata. *Dansk sociologi*, nr. 1/15, s. 65-95.

Olsen, L., & Rieper, O. (2007). Specialinstitutioner for handikappede - frontløbere i en reformtid. I J. S. (red.), *Ledelse i en reformtid i velfærdsstatens maskinrum - 8 forskningsbaserede bidrag om institutionsledelse* (s. 93-110). København: Danmarkds Forvaltningshøjskoles Forlag.

Olsen, L., & Thorsted, A. C. (2007). *Ny struktur og dynamik på handicapområdet - tidlige erfaringer og forventninger blandt ledere, medarbejdere og brugere*. København: AKF Forlaget.

Orlikowski, W. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, vol. 3, No. 3, s. 398-427.

- Orlikowski, W. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organisations. *Organisation Science, Vol 11, No 4* , s. 404-428.
- Parnas, D. L., & Clements, P. C. (1986). A Rational Design Process: How and Why to Fake It. *IEEE Transactions on Software Engineering, Vol. SE-12, Nr. 2* , s. 1-10.
- Pedersen, D. (2004). *Offentlig ledelse i managementstaten*. København: Samfundslitteratur.
- Pedersen, J. S. (2007). Innovation på trods - i en reformtid. I J. S. (red.), *Ledelse i en reformtid i velfærdsstatens maskinrum - 8 forskningsbaserede bidrag om institutionsledelse* (s. 39-57). København: Danmarks Forvaltninghøjskoles Forlag.
- Pedersen, J. S. (2004). *Nye rammer - offentlig opgaveløsning før og under Strukturreformen*. København: Børsens Forlag.
- Pedersen, J. S., & Højland, J. (2007). Institutionernes, ledernes og medarbejdernes succeskriterier - og Strukturreformen. I J. S. (red.), *Ledelse i en reformtid i velfærdsstatens maskinrum - 8 forskningsbaserede bidrag om institutionsledelse* (s. 20-38). København: Danmarks Forvaltninghøjskoles Forlag.
- Pedersen, L. M. (2006). Socialpædagogiske Dage: Vi skal vise, hvad vi kan. *Socialpædagogen, nr. 7* , 1-2.
- Personalestyrelsen. (2004). *Kommunalreformen og personalet - en vejledning*. København: Personalestyrelsen.
- Personalestyrelsen. (2004). *Vejledning om kommunalreformen og personalejura*. København: Personalestyrelsen.
- Porsander, L. (2005). "My name is Lifebuoy". An actor-network emerging from an action-net. I B. Czarniawska, & T. Hernes, *Actor-Network Theory and Organizing* (s. 14-30). København: CBS Press.
- Poulsen, A. G. (2005). Rundspørge: Store kommuner vil tage sig af de svageste. *Mandat, nr. 1, 2005* , 1-2.

Rasborg, K. (2005). Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi. I L. Fuglsang, & P. B. Olsen, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (s. 349-388). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Reeves, T. C. (2000). Enhancing the Worth of Instructional Technology Research through "Design Experiments" and Other Development Research Strategies. *Symposium on International Perspectives on Instructional Technology Research for the 21st Century*, s. 1-15.

Rhodes, J. (2004). South african, rural ict implementation: A critical retrospective Application of Latour's due process model. *Australasian Journal of Information Systems, Vol 11 No 2*, s. 46-56.

Richardson, R., & Kramer, E. H. (2006). Abduction as the type of inference that characterizes the development of a grounded theory. *Qualitative Research, Vol. 6, No. 4*, s. 497-513.

Roberts, K. H., & Grabowski, M. (1996). Organisations, Technology, Structuring. I S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, *Managing Organizations. Current Issues* (s. 159-173). London: Sage Publications.

Roberts, K. H., & Grabowski, M. (1996). Organizatons, Technology and Structuring. I S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications.

Royce, W. (1970). Managing the Development of Large Software Systems. *Proceedings of IEEE WESCON*, s. 328-338.

Rønnau, A. (2005). *Værktøjer til idegenerering og konceptualisering - Workshops om brugerorienteret innovation*. København: Danmarks Designskole.

Røvik, K. A. (1998). *Moderne Organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sandal, M. (2007). Da Lindebjerg fik ministerbesøg: Skulderklap til arbejdet med brugerdriven innovation. *Bostedsnyt, nr. 16, dec. 2007*, s. 1.

Sanderson, D. (1992). The CSCW implementation process: an interpretative model and case study of the implementation of a videoconference system. *ACM, Proceedings of the 1992 ACM conference on Computer-supported cooperative work*, s. 370-377.

Sastry, M. A. (1997). Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, Nr. 42 , s. 237-275.

Sayer, A. (1992). *Method in Social Science. A Realist Approach*. London: Routledge.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Scheuer, J. D. (2008). Intervention, implementation, and translation as metaphors of change in healthcare and public sector organizations. I S. Scheuer, & J. D. Scheuer, *The Anatomy of Change. A Neo-Institutionalist Perspective* (s. 139-180). København: Copenhagen Business School Press.

Schuler, D., & Namioka, A. (1993). *Participatory design: Principles and practices*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Scott, W. R. (1987). *Organisations: Rational, natural, and open systems*. Hermet Hempstead: Prentice hall international.

Sharp, H., Rogers, Y., & Preece, J. (2007). *Beyond Human-Computer Interaction*. Westsussex: John Wiley & Sons.

Small, S. A. (1995). Action-Oriented Research: Models and Methods. *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 57 , s. 941-955.

Socialministeriet. (2006b). *Strategi for digitalisering på det sociale område 2005-2008*. København: Socialministeriet.

Socialministeriet. (2006a). *Tilbudsportalen - 3 cases om indberetning til Tilbudsportalen med fokus på tilbud, målgruppe og ydelser*. København: Styrelse for Social Service, Socialministeriet.

Socialpædagogerne. (2006). *Afspecialisering af sociale institutioner* . København: Socialpædagogernes Landsforbund.

Socialrådgiveren. (2006). *The winner - næsten - takes it all*, nr. 5, 8. marts 2006. København: Dansk Socialrådgiverforening.

- Star, S. L. (1989). The structure of ill-structured solutions: Boundary objects and heterogeneous distributed problem solving. I L. Glasser, & M. N. Huhns, *Distributed artificial intelligence, vol. 2* (s. 37-54). London: Pitman.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology. An Overview. I N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (s. 273-285). London: SAGE.
- Stringer, E. T. (1999). *Action Research*. London: SAGE.
- Strukturkommissionen. (2004). *Strukturkommissionens betænkning Bind I, Betænkning nr. 1434*. København: Indenrigsministeriet.
- Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions: the problem of human-machine communication*. New York: Cambridge University Press.
- Suchmann, L. (1995). Making work visible. *Communications of ACM, Vol. 38, No. 9* , s. 1-8.
- TI. (2003b). *Effektiv læring i netværk - E-læring i praksis*. København: Teknologisk Institut og ITEK.
- TI. (2003a). *E-læring anvendelse i den offentlige Sektor*. København: Teknologisk Institut.
- Tsoukas, H. (2005). *Complex Knowledge - Studies in Organizational Epistemology*. Oxford: Oxford University Press.
- Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies, Vol. 26, No. 9* , s. 1377-1404.
- Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review* , s. 1-20.
- Videnskabsministeriet. (2003). *Perspektiver for kompetenceudvikling - rapport om e-læring*. København: Videnskabsministeriet.
- Vikkelsø, S. (2005). Subtle Redistribution of Work, Attention and Risks: Electronic Patient Records and Organisational Consequences. *Scandinavian Journal of Information Systems, 17 (1)* , s. 3-30.
- Villiers, M. R. (1995). Three approaches as pillars for interpretive Information Systems research: development research, action research and grounded theory. *SAICSIT* , s. 111-120.

- Voxted, S. (2008). Organisatoriske forandringer i konfliktfeltet mellem professionsviden og commonsense viden. *Nordisk sociologikongres* , s. 1-24.
- VTU. (2005). *Effekter af e-læring: Fem business cases*. København: IT- politisk center, VTU.
- Walsham, G., & Sahay, S. (1999). GIS for District-Level Administration in India: Problems and Opportunities. *MIS Quarterly*, Vol. 23, No. 1 , s. 39-65.
- Weber, K., & Glynn, M. A. (2006). Making Sense with Institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory. *Organization Studies*, Vol. 27, no. 11 , s. 1639-1660.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw Hill.
- Weick, K. E., & Sulcliffe, M. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16, No. 4 , s. 409-421.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16, No. 4 , s. 409-421.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business Press.
- Whittle, A., & Spicer, A. (2005). Why Organization Studies Should Resist. *EGOS 2005 colloquium in Berlin* , s. 1-26.
- Wilber, K. (2000). *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Boston: Shambhala Publications.
- Winter, J. (1998). *Undersøelsesmetodik og rapportskrivning*. København: Munksgaard.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, California: Sage Publishing.
- Zuber-Skerrit, O. (1992). Improving Learning and Teaching Through Action Learning and Action Research. *HERDSA Conference 1992, University of Queensland* .

# **Bilagsmappe**

## **Bilag 1 – Overbliksskemaer til analysekapitlerne**

Følgende sider indeholder overbliksskemaer til

- kapitel 2 vedrørende bostedernes vinkel på teknologiudviklingsprojekterne
- kapitel 3 vedrørende it-leverandørens vinkel på teknologiudviklingsprojekterne

## Bilag 1.1 – Realiseret projektudbytte hos bostederne

Caseinstitution	Forestilling om udformning i organisationen	Udviklingsprojektet	Initiale forestillinger om projektudbytte	Realiseret projektudbytte	Større sideløbende udviklingsaktiviteter	Aktionsforskningsprojekt	Tværgående betragtninger
<b>Blomsterhaven</b>	Reform skaber markedslydende forhold, ny attraktiv målgruppe via kvalifikationsudvikling mulig	10 ugers efteruddannelsesforløb for alle ansatte (ledere, pædagoger og servicepersonale)	Omkostningseffektiv opkvalificering af pædagogisk personale	Primære: Opkvalificering af viden, rotationsmedarbejdere afprøvning  Sekundære: Samarbejde på tværs af afdelinger, håndtering af parallelle udviklingsprojekter, aktivering af 5-ugers projekter, ideer til funktioner i socialt it-system	Ny organisering: Fra husbaserede afdelinger til storteams Anderledes ansvarsområder og kompetencer i ledergruppen	LMS, Understøttelse af forløb via it-system	Stort organisatorisk udbytte Stor ledelsesinvolvering God integration af aktionsforskningsprojekt i udviklingsprojektet
<b>Kløvergården</b>	Reform splitter organisationen af og skaber interessenter, der bør kende til institutionens spidskompetence	Decentral metode- og kompetenceafklaring i alle afdelinger samt ekstern kompetenceprofilering	Kollektivt kompetenceoverblik Kompetenceprofil der anvendes i ekstern kommunikation	Primære: Lokale metodebeskrivelser, kollektiv kompetencetaksometri, kompetencebrochurer, ideer til funktioner i MUS-system  Sekundære: Rustet til kompetencebranding i kommunalt regi	Overlevering af afdeling til nabokommune Tilgang af nye afdelinger	MUS, Kompetenceafdækning via it-system	Stort organisatorisk udbytte Stor ledelsesinvolvering Nogen kobling ml. udviklingsprojekterne
<b>Sollyst</b>	Reform skaber nye interessenter, der bør kende til institutionens spidskompetence	Kollektiv metode- og kompetenceafklaring mhp. intern kompetencebank og ekstern profilering	Videnbank over centrale metoder og kompetencer Metode til kompetenceafklaring Kompetenceprofil til ekstern kommunikation	Primære: Kollektiv kompetencetaksometri, procedure for kompetenceafklaring  Sekundære: Forslag til ekstern profilering, ideer til funktioner i socialt it-system	Ny organisering: Fra fem til tre husbaserede afdelinger Indførsel af socialt it-system	KMS, Afklaring af metoder og kernekompetencer via it-system	Begrænset organisatorisk udbytte Aftagende ledelsesinvolvering Svag kobling ml. udviklingsprojekterne
<b>Skovkilden</b>	Reform begrænser institutionens udviklingsbudgetter, ressourcer kan frigøres ved ensartede og mere effektive arbejdsgange	Skabelse af bedre ledelsesoverblik og kvalitet i pædagogisk-administrative rutiner med fokus på handleplanprocesser	Forslag til ensartede og mere effektive pædagogisk-administrative arbejdsgange	Primære: Fælles billede af komplekse arbejdsgange, forslag til ændret arbejdsgange  Sekundære: Ekstern legitimitetsargument i fbm kriseledelse	Styrket faglighed: Fra selvstyrende afdelingsledere til fælles ledelsesteam Skriftlighed i pædagogikken Indførsel af socialt it-system	WFM, Metoder/ it-proces-redskab Optimering af handleplanproces	Fokuseret organisatorisk udbytte Aftagende ledelsesinvolvering Svag kobling ml. udviklingsprojekterne
<b>Tværgående betragtninger</b>	Industriøkonomisk strategitænkning i fbm. reform aktualiserer større kompetenceafklaring og -udviklingsprojekter	Kompetencer og arbejdsmetoder i fokus i forskellige afskygninger	Funktionelt vidensperspektiv Metoder til kompetenceafklaring og formidling Ekstern kommunikationsplatform	Primære: Forbedret indsigt i egne kompetencer og metoder  Sekundære: Platform for ekstern profilering, legitimering og samarbejder	Pædagogisk og ledelsesmæssig opkvalificering samt teamorganisering i fokus Opmærksomhedskrævende strategiske projekter	Mere og mindre integrerede aktionsforskningsprojekter i øvrige projekter Motiverer til forskellig deltagelseinvolvering	Variierende udbytte, ledelsesinvolvering og kobling ml. udviklingsprojekterne

## Bilag 1.2 – Observeret projektudbytte i projektforsløbene hos bostederne

Projekt	Initiale forestillinger om projektudbytte i defineringsfasen	Projekt-defineringsfasen	Observeret udbytte i projektforsløbene				
			Designfase	Testfase	Driftsfase (I) (Testredskab)	Driftsfase (II) (Permanent redskab)	
LMS	Output	Sammenhæng i forløb og dialog mellem uddannelsesparterne	Sammenhæng mellem planlagte uddannelsesprocesser Digitalisering som modsvarer organisations it-modenhed Videntransferstruktur	Digitalisering af uddannelsesproces LMS-arkitektur Arbejdsgange	Justering af arbejdsgange og arkitektur Ensartede fagmaterialer	Organisatorisk dialog mellem holdene og ledelse om OU, strategi, kultur, mm. Tidsbesparelser vedr. formidling af fagmaterialer	Ideer og erfaringer tages med til andre efteruddannelsesforløb og opfølgende udviklingsprojekter
	Deltagere	Arbejdsgruppe	Arbejdsgruppe	Arbejdsgruppe / Følgegruppe	Hold 1 (test) Følgegruppe	Alle ansatte Arbejdsgruppe	Programansvarlige og it-leverandør
MUS	Output	Dokumentering af kompetencer Afdække kompetencegab mm.	Afgrænsning af projektformål og teknologiform Kobling til igangsat kompetenceafklaring	Kompetencekatalog Teknologivalg	Input til tekstindhold og organisatorisk implementering	Erfaring med at gennemføre it-understøttet MUS i hele organisationen	Ideer og erfaringer overført til andet it-system
	Deltagere	Ledelsen + forsker	Projektudvalg	Storgruppe og teknologisk undergruppe	Udvalgt afdelingstest (test) Arbejdsgruppe	Alle ansatte igennem MUS Arbejdsgruppe	Ledelse, medarbejdere og it-leverandør
KMS	Output	Involverende videnedvikling og -deling Styring af indholdsversioner	Afgrænsning af projektformål og teknologiform Kobling til planlagt metodeafklaring	Koncept for metodeafklaring og it-understøttelse Kernekompetence kategorier	Brugertest (test) Leder registrerer kortvarigt anmeldelser i system	Ikke igangsat Intet output	Ideer og erfaringer overført til andet it-system
	Deltagere	Ledelsen + forsker	Ledelsen + forsker	Arbejdsgruppe	Alle ansatte via undervisningssessioner (test)	Ingen	Ledelsen og it-leverandør
WFM	Output	Optimering af handleplanproces Overblik over forløbsstatus	Afgrænsning af projektformål og teknologiform	Bredt funderede arbejds-gangsanalyser og – beskrivelser Forslag og krav til funktionalitet	Præference test af udviklet WFM-modul Legitimitetsplatform for ny afdelingsleder	Ikke igangsat Intet output	Ideer og erfaringer overført til andet it-system
	Deltagere	Ledelse + forsker	Ledelsen + forsker	Arbejdsgruppe	Nyt udvalg (test)	Ingen	it-leverandør
Tværgående bemærkninger	Involvering og styring i fokus Ledelsesmæssige betragtninger	Deltagerorienteret projektafgrænsning og teknologiudvælgelse	Deltagerorienteret konceptudvikling Arbejdsgruppebaserede projekter	Brugertests i samarbejde med udvalgte afdelinger Nye brugsforslag opstår, feedback til arbejdsgruppe	2 af 4 projekter implementeres Brugererfaringer opsamles	Ideer og erfaring overføres til andre projekter og netværk	

### Bilag 1.3 – LMS-projektudbytte fordelt på projektfaser

Tidspunkt		Projektforløb LMS	Sensemaking →	Organisatorisk projektudbytte	Sensemaking ←	Andre begivenheder	Tværgående bemærkninger
År	Kvartal						
2005	3	1	Kontakt via forvaltningsdirektør Drøftelser af projekt og reformstrategi	Intet organisatorisk udbytte fra aktionsforskningsprojekt endnu	Fokus på reformkonsekvenser Fokus på koblinger mellem reform og kompetenceudvikling	Strukturreformdrøftelser i ledergruppen, strategiformulering i hht. på en regional fremtid Første designudkast til efteruddannelse	Strukturreform drøftes strategisk, og der sættes flere interne udviklingsprojekter i gang Fremtidig placering udmeldes Efteruddannelsesprogrammet designes og delfinansieres via puljemidler
	4						
2006	1		Design af LMS herunder arkitektur og evalueringsmetoder Følgegruppemøder	Sammenhæng mellem planlagte uddannelsesprocesser Digitalisering som modsvarer organisations it-modenhed Videntransferstruktur	Fokus på design og finansiering af efteruddannelsesprogram Fokus på teamorganiseringsmodel	Endeligt design af efteruddannelsen Afventer økonomisk delfinansiering via puljemidler Udmelding om kommunal fremtid, justering af strategiplan Omorganisering i retning af stor-teams igangsættes	
	2						
2006	3	2 + 3	Design af informationsarkitektur i LMS Undervisning af undervisere i LMS Holdundervisning i LMS Følgegruppemøder	Digitalisering af uddannelsesproces LMS-arkitektur Arbejdsgange Justering af arbejdsgange og arkitektur Ensartede fagmaterialer	Fokus på praktisk planlægning af overgang til kommune Fokus på teamorganisering Fokus på ledergruppen	Efteruddannelsesforløb i gang sættes, indkøring af rotationsmedarbejdere Indarbejdelse af stor-team-struktur Ændring af ledergruppeopgaver	Design og test af LMS Teamorganisering og ledergruppeudvikling
	4						
2007	1	4	Holdundervisning i LMS og kursusevalueringer Følgegruppemøder Projektafslutning	Organisatoriske dialoger mellem holdene og ledelse om teamorganisering, bostedsstrategi, organisationskultur, mm. Tidsbesparelser vedr. formidling af fagmaterialer Nuancerede effekt- og kursusevalueringer	Fokus på teamorganisering Fokus på ledergruppen Fokus på deltagelse i formulering af kommunal socialpolitik	Utilfredshed/usikkerhed omkring stor-teams Fusioneret kommunal forvaltning og social strategi ikke på plads Bøvl med nye administrative rutiner i kommune Skovkilden sagen sætter fokus på pædagogisk praksis	Justering af teamorganiseringsmodel Deltagelse i kommunale strategiprocesser I gang sætning af nyt it-udviklingsprojekt om MUS
	2						
	3						
	4						
2008	1		Interview			Intern konference om 5-ugers projekterne, identifikation af nye udviklingsopgaver	Opfølgingsaktiviteter på programmet MUS-udviklingsprojekt
	2						
<b>Tværgående bemærkninger</b>		LMS udfases efter fase 4	LMS designes, testes og bruges konsekvent i hele uddannelsesforløbet	Organisatorisk dialog om strategiske emner Idee og erfaringer tages med til andre projektnetværk	Fokus på interne ændringsprocesser og opbygning af kommunal forvaltning	Strategisk aktiv mht. reformproces, organisationsændringer, kæmper med nyt kommunalt setup	

## Bilag 1.4 – MUS-projektudbytte fordelt på projektfaser

Tidspunkt		Projektforløb MUS	Sensemaking →	Organisatorisk projektudbytte	Sensemaking ←	Andre begivenheder	Tværgående bemærkninger
År	Kvartal						
2005	3	1	Kontakt via forvaltningsdirektør	Intet organisatorisk udbytte fra aktionsforskningsprojekt endnu	Fokus på reformkonsekvenser	Strukturreformdrøftelser i ledergruppen	Strukturreform drøftes strategisk og der sættes flere interne udviklingsprojekter i gang
	4		Indkredsning og afgrænsning af projektformål på arbejds møder	Bred forankring af afklaringsprojekt i ledergruppe, arbejdsgruppe og it-udvalg	Fokus på før/efter 2007 kompetencekrav	Ledelsen igangsætter kompetenceafklaringsprojekt	
	1	2	Leverandør- og platformanalyser gennemføres Kravanalyse gennemføres	Forståelse for systemernes forskellighed og brugerkrav i organisationen	Bud på organisatoriske kernekompetencer	Afdelingsleder går til kommunen Kompetenceseminar for hele organisationen	
2	Underleverandør introduceres og præsenterer sin arbejdsplan og skabeloner		Accept af MUS som indgang til kompetenceafklaringer Kompetencekatalog og arkitektur i valgt system defineres	Decentrale afklaringsforløb giver input til kompetencekatalog En afdeling tester MUS-løsning	Igangsættelse af lokale kompetenceafklaringsforløb Afdelingsleder går til kommunen Udmelding om at en afdeling skal overdrages til nabokommune	Fremtidig placering udmeldes MUS-system udpeges	
2006	3	3	Manglende indholdsleverancer fra arbejdsgruppe Underleverandør afventer materiale fra arbejdsgruppe	Brugertest af indhold i udvalgt afdeling, forslag til justeringer af tekstindhold	Ledelsesmæssig fokus på MUS-projekt må genkaldes	Decentrale forløb tager længere tid end forventet Indleder udviklingsprojekt med soc. it-leverandør om effektmålingsmodul	Indholdsproduktion, omend forsinket Brugertests og implementering i afdelinger Kommunale rutiner ikke på plads Kommune signalerer forestående kommunal konkurrence Ændringer i organisatorisk struktur Flere kommunale opgaver tildeles bostedet
	4		Brugertest af system og forløb i en afdeling	Lokale dialoger af personlige og organisatoriske kompetencer Accept af MUS i leder- og arbejdsgruppe Forslag til endelig organisatorisk implementeringsmetodik	Fokus på praktisk planlægning af overgang til kommune og ny fysisk placering	Opnåelse af VISO-status Forvaltning ser på sine udgifter til borgere i andre kommuner mhp hjemtagning (offentlig konkurrence) Sekretariat planlægger flytning til nye lokaler Ekstern konsulent udarbejder brochure om afdelingskompetencer	
2007	1	4	Introduktion af system i tre afdelinger	Lokale dialoger af personlige og organisatoriske kompetencer Ændring i kompetencekatalog	Fokus på pædagogisk praksis og teknisk-administrative rutiner	Bøvl med nye administrative rutiner i kommune Aflevering af boenhed til nabokommune Skovkilden sagen sætter fokus på pædagogisk praksis	Ny organisation på plads Fortsat bøvl med kommunale admin. koblinger Erfaringer aktiveres i nyt projektnetværk
	2		System anvendes	Erfaring med at gennemføre it-understøttet MUS i hele organisationen	Fokus på nye afdelinger og teknisk-administrative rutiner	Bøvl med nye administrative rutiner i kommune Organisation overtager kommunal ledsagerordning og ny boenhed Ny ledergruppe på plads	
	3	Ideer og erfaringer overført til et udviklingsprojekt vedr. MUS	Ledelse kan indgå i ny kommunal arbejdsgruppe om MUS, invitation udebliver				
	4						
2008	1		Interview				
	2						

<b>Tværgående bemærkninger</b>	Projekt når fase 4	System udvælges, testes og implementeres	Mange dialoger om kompetencer, taksonomier, måling mv. Bred organisationsforankring	Skiftende fokus pga. eksterne pres og muligheder	Strategisk aktiv mht. reformproces, organisation i vækst, kæmper med nyt kommunalt setup	
--------------------------------	--------------------	--	--	--	--	--

## Bilag 1.5 – WFM-projektudbytte fordelt på projektfaser

Tidspunkt		Pro- jektfor- løb WFM	Sensemaking →	Organisatorisk projektudbytte	Sensemaking ←	Andre begivenheder	Tværgående bemærkninger
År	Kvartal						
2005	3	1	Kontakt via forvaltningsdirektør	Intet organisatorisk udbytte fra aktionsforskningsprojekt endnu	Fokus på reformkonsekvenser Fokus på effektivisering i organisation	Strukturreformdrøftelser i ledergruppen, forventning om regionsplacering	Strukturreform drøftes strategisk og der sættes flere interne styringsorienterede udviklingsprojekter i gang
	4		Indkredsning og afgrænsning af projektformål på ledermøde Teknologiprojekt der kobler handleplaner sammen med videndeling	Accept af fokus på arbejds gange omkring handleplaner	Fokus på effektiviseringspotentialer	Igangsættelse af projekter vedr. lønsumsstyring og ledergruppen som et samarbejdende team	
2006	1	2	Arbejdsgangsanalyser via interne workshops Indkredsning af mulig it-understøttelse Tosidet WFM-koncept (papir og it) udvikles	Kollektiv indsigt i arbejds gangene Kollektiv forståelse af arbejds gangenes iboende styrker og svagheder	Fokus på effektiviseringspotentialer og regionalt udvalgsarbejde	Politisk udmelding om fremtidig regionalt tilknytningsforhold Regionproces (udvalgsarbejde) kræver stor ledelsesinvolvering Projekter vedr. lønsumsstyring og ledergruppen som team i gang	Arbejdsgangsanalyser leder til kollektiv forståelse af handleplansprocessernes styrker/ svagheder Fokus på effektiviseringspotentialer og regionalt udvalgsarbejde Håndtering af pressesag om problematisk pædagogik Ny topledelse Programmering af WFM-modul i leverandør-regi
	2		Arbejdsgangsanalyser via workshops med eksterne deltagere	Dialog med eksterne samarbejdspartnere om snitflader	Fokus på effektiviseringspotentialer og regionalt udvalgsarbejde	Projekter vedr. lønsumsstyring og ledergruppen som team i gang	
	3		Designudvikling af system Drøftelser vedr. løsningskoncept og implementeringsplan Besøg hos bosted med implementeret social it-system	Forslag og krav til funktionalitet Viden om implementeringsprocesser Benchmark af WFM-modul og soc. it. system	Topleder vil gerne promovere WFM-projektet som succesfuldt LEAN-projekt i regionalt regi Fokus på effektiviseringspotentialer og regionalt udvalgsarbejde	Kommende regionsledere drøfter indførsel af LEAN inden for det sociale område Regionproces (udvalgsarbejde) kræver stor ledelsesinvolvering Projekter vedr. lønsumsstyring og ledergruppen som team i gang	
	4		Designudvikling af WFM-modul hos it-leverandør	Sparsomt udbytte, da designarbejdet foregår hos it-leverandør	Fokus på effektiviseringspotentialer og regionalt udvalgsarbejde	Socialt it-system udvælges af forvaltning Projekter vedr. lønsumsstyring og ledergruppen som team i gang Regionproces (udvalgsarbejde) kræver stor ledelsesinvolvering	
2007	1		Drøftelse af projektets fremtid samt kriseledelse Programmering af WFM-modul	Sparsomt udbytte, da udvikling foregår hos it-leverandør og bostedet har fokus på pressesag	Fokus på kriseledelse og pressehåndtering Fokus på etablering af ny ledelsesstruktur Skærpet pædagogisk tilsyn	Omfattende pressesag om problematisk pædagogik Forstander afskediges, souschef går Udvikling af regionalt tilsynskoncept pba. pressesag	

	2	3	Enkelt præferencetest af udviklet WFM-modul (deltagerkreds ændret, da flere pædagoger har skiftet arbejdsplads)	Teknologi kan løse informationsbehov Projekt opfattes som legitimitetsplatform hos ny afdelingsleder	Fokus på genopbygning af legitimitet Fokus på pædagogisk praksis og organisationsudvikling	Omfattende arbejdstilsyn Ny topledelse rekrutteres, afdelingsleder ansættes til specifik afdeling Igangsættelse af organisationsudviklingsinitiativer Omfattende arbejdstilsyn	Sparsom WFM-test, fokus på kriseledelse
	3		Planer om yderligere test og implementering indstilles	Begrænset projektudbytte	Al handleplansarbejde indstilles indtil ny model er på plads Fokus på pædagogisk praksis	Bøvl med nye administrative rutiner i regionen Afventer en ny regional handleplansmodel, der anvendes i soc. it-system	WFM-projekt indstilles uformelt, erfaringer aktiveres i HRD-plattform hos it-leverandør
	4		Projekt kontaktperson A går på pension pga. sygdom, kontaktperson B fokuserer på organisationsændring i sin afdeling	Yderligere test og implementering indstilles, dermed begrænset projektudbytte	Fokus på socialt it-system Fokus på strategiudvikling	Implementering af socialt it-system Igangsættelse af udarbejdelse af moderniseringsplan for bostedet Organisationsændringer i afdelingerne Konference om bostedets fremtid	Ny moderniseringsplan Implementering af det regionale it-system
2008	1		Afsluttende interview				
	2						
<b>Tværgående bemærkninger</b>		Projekt når delvist til fase 3	Omfattende design- og programmeringsarbejde Sparsom afprøvning Projektdeltagere stopper og fokuserer på andre udviklingsprojekter	Kollektiv forståelse af handleplansprocesser Viden om digitaliseringsmuligheder	Uventet fokus på kriseledelse og organisationsudvikling hæmmer projekttest og implementering	Forvaltningsbeslutning om fælles socialt it-system og handleplanmodel vanskeliggør konkret WFM-test Interne og eksterne pres påvirker projektprioriteringer mv.	

## Bilag 1.6 – KMS-projektudbytte fordelt på projektfaser

Tidspunkt		Projektforløb KMS	Sensemaking →	Organisatorisk projektudbytte	Sensemaking ←	Andre begivenheder	Tværgående bemærkninger
År	Kvartal						
2005	3	1	Kontakt via forvaltningsdirektør	Intet organisatorisk udbytte fra aktionsforskningsprojekt endnu	Fokus på reformkonsekvenser	Strukturreformdrøftelser i ledergruppen	Strukturreform drøftes strategisk og der sættes flere interne udviklingsprojekter i gang
	4		Indkredsning og afgrænsning af projektformål og teknologiform på ledermøder Teknologiprojekt der kobler kompetence sammen med metoder	Forslag 1: Videnbank (ledelse foreslår et omfattende KMS) Drøftelse af kernekompetence	Fokus på reformkonsekvenser Fokus på stedets organisering og kompetencer	Strukturreformdrøftelser i ledergruppen Skitsering af organisationsudvikling (fra fire til to afdelinger)	
2006	1	2	Plan for anvendelse vedtages i ledelsen	Forslag 2: Kompetenceartikelbank (endeligt koncept for metodeafklaring og it-understøttelse)	Fokus på region	Politisk udmelding om fremtidig regionalt tilknytningsforhold	Fremtidig placering udmeldes Organisationsudviklingsprojekt igangsættes KMS designes
	2		KMS udvælges, tilrettes og sættes op på testserver Workshop om kernekompetencer og informationsarkitektur	Kernekompetence indkredsning	Fokus på afdelingssammenlægninger	Internt udviklingsprojekt: Sammenlægning af afdelinger herunder kultur og metoder	
	3	3	Artikelworkshop med ledelsen Brugeruddannelse i KMS (I) Enkelt metode-interview i I-gruppen Test af KMS som artikeldatabase Test af KMS som registreringsredskab Dialoger vedr. sikkerhedsproblematik Justering af funktionalitet i system	Forslag 3: Dagbogssystem (afdelingsleder foreslår test med dagbog, ide afvises) Forslag 4: Registreringssystem (leder registrerer kortvarigt anmeldelser i system)	Fokus på pressehåndtering og registreringspraksis	Regionproces kræver stor ledelsesinvolvering Lokal pressesag om beboernes domme og stedets pædagogik Forvaltningschef advarer imod at afprøve KMS som dagbogssystem	
	4		Brugeruddannelse i KMS (II) Revideret plan for anvendelse Ledelsesvurdering at kommende regionalt soc. it system vil hæmme anvendelse af KMS To specialestuderende på besøg	Artikler med praksiseksempler (jf. forslag 2) Erkendelse af at bostedet må sætse på kun et socialt it-system	Fokus på beboere og region	Botilbud får nye ressourcekrævende brugere Regionproces kræver stor ledelsesinvolvering	
2007	1	3	Ingen projektaktivitet Tovholder (afdelingsleder) trækker sig ud af projekt og fokuserer på personlig position i region	Intet organisatorisk udbytte fra aktionsforskningsprojekt	Fokus på pædagogisk praksis og teknisk-administrative rutiner	Bøvl med nye administrative rutiner i region Socialt it-system udvælges af forvaltning Skovkilden sagen sætter fokus på pædagogisk praksis	Ledelse fokuserer på at få nye teknisk-administrative rutiner på plads samt implementering af det regionale it-system KMS-projekt indstilles uformelt, erfaringer aktiveres i nyt
	2		Tilbagevendende afdelingsleder fra efteruddannelse overtager kompetenceafklaringsområdet fra tovholder og igangsætter eget kompetenceafklaringsforløb internt	Intet organisatorisk udbytte fra aktionsforskningsprojekt	Fokus på it-implementering Ledergruppe på plads	Nye afdelingslederstillinger falder på plads Implementering af soc. it system	
	3		Oparbejdet erfaring med kompetenceafklaring indar-	Fokus på nyt udviklingsprojekt	Udviklingssamarbejde med it-leverandør omkring kompeten-		

	4			bejdes i nyt afklaringsprojekt		cedel	projektnetværk
		Afsluttende interview					
2008	1 2						
<b>Tværgående bemærkninger</b>		Projekt kommer reelt ikke videre end fase 3	Manglende effektivering af aftalte planer Revideringer af planer Sporadisk test af KMS	Flere forslag til teknologiens rolle Oparbejdet erfaring overføres til andre projektnetværk	Vedvarende fokus på region og organisationsudvikling	Forvaltningsbeslutning om fælles socialt it-system afgrænser KMS-test Interne og eksterne pres påvirker projektprioriteringer mv.	

## Bilag 1.7 – Aktør-netværksprocesser hos bostederne

Projekt	Translationsfaktorer				(1) Evnen til at facilitere videnudvikling	(2) Evnen til at forløbsstyre aktivitetsforløb	(3) Evnen til at transformere egen status	Tværgående performativtetsbetragtning	
	Problematiseringsproces		Indrulleringsproces						
	Hæmmer problematiserings proces	Fremmer problematiserings proces	Hæmmer indrulleringsproces	Fremmer indrulleringsproces	Socialpæd. praksisviden	Reformhåndtering			
<b>LMS / Blomsterhaven</b>	Tilrettelagt tilstedeværelsesundersøgelse fordrer ikke e-konferencer Længere tids usikkerhed om program finansiering Velfungerende intranet	Tro på at LMS forbedrer læreprocesser Dedikeret ledelse Høj it-modenhed i ledelse og personalegruppe Åbenhed hos programchef	Velfungerende intranet der bruges i organisationen i andre vidensammenhænge	Brugertræning Synlige fordele ved at anvende LMS (kvalitet i dialoger og materialebrug) Dedikeret ledelse, opbakning fra referencegruppe Akkumuleret materiale i systemet	Stærk som dialogfacilitator Fokus på re-fleksive læringsprocesser Udløser mundtlige og skriftlige dialoger om praksis på hold og i organisation	Indirekte rolle Udløser mundtlige og skriftlige dialoger om valgte reformstrategi, opsamlers input til at justere strategien	Svag som forløbsredskab Adfærdsanvisninger mht. virtuel dialog Tvinger deltagerne til at hente materialer og føre samtaler	Ingen transformation, redskab erstatter ikke organisationens intranet og uddannelsesinstitutionens LMS	Gensidigt forpligtende brugerroller etableres Holder uddannelsesparten op på en dialogstruktur, udvikler en dialogkultur
<b>MUS / Kløvergården</b>	MUS afvikles i dag ok vha. papir skabeloner Lokal frygt for reaktiv og ukonstruktiv anvendelse i ledelsen	Tro på at kompetenceafklaring vil blive vigtig Kærkommen anledning til at definere kompetence Udviklingsorienteret organisationskultur	Mobilitet blandt afdelingsledere Uklar kobling mellem MUS og organisationskompetenceafklaring i valgt redskab Lang tid på at udvikle indhold og implementere system	Dedikeret ledelse, opbakning fra personalegruppe Bred organisationsforankring af delaktiviteter Indbydende MUS-redskab introduceres	Stærk som dialogfacilitator Fokus på udviklingsdialoger Udløser mundtlige og skriftlige dialoger om praksis	Indirekte rolle Faciliterer dialoger om kompetencebehov i fbm. kommunal driftsherre	Stærkt som forløbsredskab Entydige anvisninger mht. MUS-proces Tvinger deltagerne til at hente materialer og føre udviklingssamtaler	Delvis, organisation og leverandør viderefører koncept men kobler det til på forvaltningens udviklingsprojekt og indkøb	Gensidigt forpligtende brugerroller etableres Holder samtalerne op på en dialogstruktur, nuancerer samtalerne
<b>KMS / Sollyst</b>	Kritisk indholdsmasse ikke opnået Utilstrækkelig opfølgning Lav anvendelsesfrekvens	Tro på at kompetenceafklaring vil blive vigtig Faglig orienteret organisationskultur Dedikeret ledelse	Fokus på indførsel af nye 'skal bruges'-systemer Sideløbende organisationsudviklingsprojekt (afdelings-sammenlægninger) Aftagende dedikation OK til aftalebrud	Dedikeret aktionsforsker og forstander for en tid Fortsat tro på at kompetenceafklaringer er vigtige	Svag som dialogfacilitator Fokus på videnudvikling Udløser få skriftlige dialoger om praksis	Indirekte rolle Faciliterer dialoger om kompetencebehov i fbm. regional driftsherre	Svagt som forløbsredskab Ingen adfærdsanvisninger Tvinger ikke deltagerne til at producere og anvende materialer	Ingen transformation, organisationen kobler sig på regionens indkøb af system	Brugerroller etableres ikke Holder ikke brugerne op på en aftalt indholdsproduktionsplan og skrivemetode
<b>WFM / Skovkilden</b>	Lav It-modenhed i afdelinger	Utilfredshed med eksisterende handle-	Fokus på indførsel af nye 'skal bruges'-systemer	Enkelte dedikerende projektdeltagere	Svag som dialogfacilitator Fokuserer på	Indirekte rolle Faciliterer dialoger om	Stærkt som forløbsredskab Entydige anvis-	Ingen transformation, organisationen	Gensidigt forpligtende brugerroller

	Lokal frygt for reaktiv og ukonstruktiv anvendelse i topledelsen	plansprocesser Dedikeret ledelse og arbejdsgruppe	Mediekrise Sideløbende organisationsudviklingsprojekt (ny ledelse og pædagogik)	Dedikeret aktionsforsker Teknologisk design honorerer organisationens systemkrav	projektplanlægning/ gennemførelse	kvalitets- og effektivitetskrav i fbm. regional driftsherre	ninger mht. handleplanprocess Tvinger deltagerne til at rapportere status og handle	kobler sig på regionens indkøb af system	etableres Holder projektparterne op på en aftalt projektmodel, nuancerer ledelsesinformation
<b>Tværgående betragtninger</b>	Lav it-modenhed Papirbaserede arbejdsgange tæt på dagligdag Frygt for potentiel anvendelse af ledelsen	Klar problem-erkendelse i ledergruppe Dedikeret personkreds Tro på fordele ved digital mediering dominerer	Redskaberne tilbyder ikke nem overgang til nye arbejdsgange Konkurrerende udviklingsprojekter igangsat	Dedikeret personkreds Tre af fire designs tilbyder arbejdsgange, som brugere mener, er fornuftige alternativer til nuværende praksis	Videnfacilitering varierer Forskellige redskabsanvendelser	Indirekte rolle Stimulerer reformrelaterede samtaler	3 af 4 platforme skitserer roller og formår at diktere specifik brugeradfærd	Transformation lykkes ikke Projekterfaringer videreføres dog i nye aktør-netværk	3 af 4 platforme skitserer roller og etablerer en brugsstruktur

## Bilag 1.8 – It-leverandørens projektudbytte fordelt på projektfaser

Tidspunkt		Delprojekter				Begivenheder →	It-leverandørens teknologi- udvikling	Sensemaking ↔	Kommunalt billede	Begivenheder ←	Andre begivenheder	Tværgående bemærkninger
År	Kvartal	LMS	MUS	KMS	WFM							
2005	3	1	1	1	1	Lang definitionsfase Tid bruges på dataindsamling Leverandør-scanning	Tekniske udviklingsopgaver i projekterne forekommer forskellige	Reformrelaterede redskaber udelukket pga. tidsperspektiv	Dynamisk offentligt marked	Reform ses som en oplagt forretningsmulighed	Medier om reformaktivitet Kundeprojekt udvikler kompetencemodul	Optimisme om projektudbytte og offentligt markedspotentiale Videnopbygning
	4			2	1							
2006	1	2+3	3	2	2	Test og lanceringsfase Region soc. it-system indkøb 'stopper' KMS	KMS-projekt politiseres Udvikling af unik WFM LMS justeres og overgår til drift MUS justeres og overgår til drift	Redskaber har afgrænsede anvendelsesmuligheder	Politisk reguleret marked	Markedsinteresse i en HRD-platform Erhvervsliv aftager gerne teknologiprojekter	Kundeprojekter udvikler KMS- og LMS-modul Moduler samles i en HRD-platform Nyansættelser	Koncepter designes og testes HRD-platform skabes Dedikerede ansatte
	2			3								
	3			3								
2007	4	4	4	3	Mediesag 'stopper' WFM MUS kører LMS kører	MUS driftes LMS driftes KMS afprøves til intern brug Forbedring af platform med WFM funktioner	WFM + KMS potentiale uklart MUS + LMS potentiale ok	Åbent kommunalt marked	Produktsalg udebliver Intern uenighed om platforms modenhed	Platform vers. 1.0 lanceringsklar Canvassalgsmetode afprøves	Teknologisk projektudskilningsløb Markedstest af HRD-platform	
	1											3
2008	2	4	4	3	Evaluering af brug og organisatorisk udbytte MUS-projektforslag	Ideer og udviklingsforslag overføres til andre kundeprojekter Nyt udviklingsprojekt vedr. MUS	Netværks-/udviklingsprojektsalg optimalt	Netværksbaseret kommunalt marked	Tre teknologipfattelser formuleres Netværks-salgsmulighed	Eksternt salgseminar Kommunal projektåbning	Overførsel af projektviden Etablering af nye netværk	
	3											3
<b>Tværgående bemærkninger</b>		Variation i fasers længde og tidsmæssige placering To af fire projekter når fase 4 som initialt aftalt				Politisk pres bremser to projekter i testfasen To lanceres	Udviklingsopgaver forskellige Overførsel af viden ok	Afgrænset anvendelse Netværkssalg ok	Fire billeder konstrueres i forløbet	Projekt/ netværkssalg frem for canvas-salg / hyldevarer	Erhvervs-kunder genererer finansieret udvikling	

## Bilag 1.9 – Aktør-netværksprocesser hos It-leverandøren

Tema- tik	Translationsfaktorer				(1) Aktionsforskningsprojekter- nes evne til at facilitere videnudvikling Teknologian- vendelse	(2) Aktions- forsknings- projekternes evne til at ændre social praksis	(3) Aktions- forsknings- projekternes evne til at transformere egen status	Tværgående performativi- tetsbetragt- ning	
	Problematiseringsproces		Indrulleringsproces						
	Hæmmer problematise- rings proces	Fremmer problematise- rings proces	Hæmmer indrulle- ringsproces	Fremmer indrulle- ringsproces					
<b>Akti- ons- forsk- nings- projekt samlet set</b>	Projektdrevet investeringspolitik Vækst i indholdsproduktionen	Firma ser et behov for en konsulentenhed og udvidelse af forretningsområder	Projektaftaler indeholder ikke krav om deltagerbetaling Direktørerne enerådige Snæver arbejdsgruppe	Direktørerne enerådige Aktionsforsker er tidligere strategikonsulent Alle fagligt optaget af ny teknologi	Brugskoncepter drøftes på møder Italesættelse af organisationsmekanismer der påvirker forretningsudvikling	Salgserfaringer og forestillinger drøftes på arbejds møder Italesættelse af relationssalg og kompetencekrav	Bidrager perifert til ændret praksis vedrørende komponentrelaterede ydelser	Aktionsforskningsprojektet videreføres ikke, teknologi og mennesker indgår i KM-plattform og nyt udviklingsprojekt	Delvist velkendt arbejdsform, ligner participatory design som firmaet kender fra særlige kunde projekter
<b>LMS</b>	Indgår som et redskab i e-læring, LMS-markedet modent i dag Direktører tror på et moderat salgspotentiale fremover	Er allerede en kommercielt indarbejdet teknologi i firmaet Kunder efterspørger full-service koncepter	Stabiliseret redskabsforståelse og anvendelse af LMS, så medarbejdere har svært ved at se anderledes anvendelsesmuligheder	Nemt for alle projektledere at arbejde med LMS Allerede anvendt teknologi i kunde projekter	Perspektivrigt brugskoncept udvikles Forankres primært hos projektleder (underviseren undervejs i projektet)	Sparsom viden om kommunale aktører. Viden om salg findes i forvejen i firma. Forankres hos direktører	Moderat, fortsættelse af nuværende praksis i kunde projekter	Ingen transformation, fortsættelse af nuværende teknologistatus	Velkendt og moden teknologi, derfor ringe opmærksomhed i firmaet, indgår i kunde projekter
<b>MUS</b>	Nyt forretningsområde der kræver risikotagning Underleverandørens softwarerettigheder	Lovende markedsudsigter for teknologi Eksisterende kunder signalerer interesse Underleverandørens passive samarbejdsadfærd	Firma har hidtil indtaget en underleverandørrolle Specifikke faglige profiler via rekrutteringsrutiner Bosted vil ikke betale efter endt projektperiode og forventer at skulle overgå til kommunalt systemer	Bostedernes og forvaltningschefen invitation til et betalt udviklingsprojekt Nyansættelser Forretningsmæssigt et optimalt modul til KM-plattformen	Viden om brugssituationer produceres Forankres i KM-arbejdsgruppen	Viden om salg produceres Forankres i KM-arbejdsgruppen	Stærk, etablering af ny praksis i form af nye konsulentkoncepter, dedikeret udvikler-team, frameworks, nyt netværk med kommercielt potentiale	Transformation, teknologi danner grundlag for et nyt udviklingsprojekt samt platform-modul	Velkendt teknologi, omend tildeles stor opmærksomhed Bliver med tiden et væsentligt strategisk indsatsområde
<b>KMS</b>	Tro på at det er generelt svært at tjene	Direktører ser et potentielt behov for nye	Bosted skal overgå til regionalt socialt it-fagsystem	Integreret redigeringsværktøj i KM-plattformen	Brugskoncept udvikles Overleveres og	Sparsom viden om salg vedrørende projekt-	Moderat effekt. Bruges som internt redskab,	Transformation til internt dokumentations-	Velkendt teknologi, projektførløb

	penge på open source udviklingsprojekter	ydelser i forlængelse af KMS			forankres ikke efterfølgende	udfordringerne Forankres hos direktørerne	der ændrer enkelte rutiner i dokumentationsarbejdet	redskab Udviklerne indarbejder også kildekode i KM-plattformen	reducerer opmærksomhed, udviklerne tager teknologien til sig
<b>WFM</b>	Ligger ikke umiddelbart inden for traditionel HRD- og e-læringsredskaber	Tror på forretningspotentiallet i WFM Bostedet vil gerne medvirke aktivt til udviklingen	Udvikling forudsætter ansættelse af en ny programmør Medarbejdere og direktører fokuserer på løsning af nye kundeprojekter	Modulstatus i KM-plattformen Bidrager med væsentlig funktionalitet i teknologisk kerne i KM-plattformen	Viden om forløbsstyring og arbejdsgangsanalyse produceres, Delvis overlevering og forankres delvist i KM-arbejdsgruppen	Sparsom viden om salg vedrørende projektudfordringerne Forankres hos direktørerne	Sparsom, resulteret i nye tekniske frameworks hos udviklerne	Transformation til selvstændigt modul samt kilde til teknisk kerne	Ny teknologi, tildeles stor opmærksomhed, projektføreløb og kølig markedsfeedback reducerer betydning, udviklere udnytter kode i platform
<b>Tværgående betragtninger</b>	Eksisterende forretning i sund vækst Usikkerhed om indtjeningspotentiallet Kundefinansieret udvikling i fokus	Tro på at teknologierne rummer uudnyttede anvendelsesmuligheder Tror på behov for forretningsudvidelse	Medarbejdernes daglige fokus på de mange kundeprojekter Mangel på programmører Direktørernes suverænitæt i ressourc-prioritering Snæver kreds af meningsforhandlere	Direktørernes suverænitæt i ressourc-prioritering Udbredt teknologifascination Anseelse og personlig udvikling via deltagelse i udviklingsprojekter	Udkast til brugskoncepter udvikles Varierende overlevering og forankring af viden	Fragmenteret viden om offentlige salgsprocesser i projekterne Tværgående møder italesætter kompetencebehov mm.	Indirekte adfærdspåvirkning, enten pba samtaler med direktørerne og de nye teknologiers krav til anderledes dokumentation og frameworks	Transformation lykkes ikke Projekterfaringer videreføres dog i nye aktør-netværk	Opmærksomhed og betydning afhænger af projektføreløbets fremdrift og nyhedsgraden, kode udnyttes af udviklerne i flere sammenhænge

## Bilag 2 - Logbog for LMS-projektet

Hovedaktivitet	Beskrivelse	Deltagere	Tidsplan	Tovholder
<b>Projektdefinering</b>				
Arbejds møde	Drøftelse af phd-projekt, regionsstrategi og efteruddannelsesinitiativ, semi-interview form	Souschef, Aktionsforsker	4/10 2005	Aktionsforsker
Arbejds møde	Drøftelse af overordnet projektplan, Blomsterhaven strategi	Souschef, Aktionsforsker	22/11 2005	Aktionsforsker
Organisationspræsentation	Stormøde for medarbejdere om regionsstrategi + phd-projekt deltagelsen	Blomsterhaven Aktionsforsker	30/11 2005	Souschef
Projektdefinering og -finansiering	1) Dialog med Programansvarlig 2) Amtets personaleudviklingspulje 2006 (12/12) 3) Arbejdsmarkedsrådet (12/12) 4) Socialpædagogernes A-kasse (02/12)	Souschef, Forstander m.fl.	Dec. 2005	Souschef
Arbejds møde i kernegruppe	Bearbejdning af 1. udkast til uddannelsesprogram	Souschef, Programansvarlig	2/2 2006	Programansvarlig
Arbejds møde i kernegruppe	Bearbejdning af 2. udkast til uddannelsesprogram	Souschef, Programansvarlig, Aktionsforsker	3/3 2006	Programansvarlig
Arbejds møde i kernegruppe	Drøftelse af progression i uddannelsesforløb og SL's intromøde for ledige	Souschef, Programansvarlig, Aktionsforsker	8/6 2006	Programansvarlig
Arbejds møde i kernegruppe	LMS introduktion herunder udkast til informationsarkitektur og brugerroller	Souschef, Programansvarlig, Aktionsforsker, Projektleder	4/8 2006	Aktionsforsker
Følgegruppemøde	1. Møde i følgegruppen, intro af LMS og tilretning, gruppens rolle	Souschef, Programansvarlig, Aktionsforsker, medarbejderrepræsentanter	30/8 2006	Souschef, Programansvarlig
<b>Undervisningsfase</b>				
Undervisningsdag	Undervisning i LMS på hold 1, tilretning af arkitektur, overlevering til Projektleder	Aktionsforsker, Projektleder, Programansvarlig, hold 1	12/9 2006	Programansvarlig, Aktionsforsker
	Undervisning i LMS blandt kredsen af undervisere	Aktionsforsker, Projektleder, Programansvarlig, undervisergruppe	12/9 2006	Programansvarlig, Aktionsforsker
Følgegruppemøde	Evaluerings af hold 1 undervisningsforløb mhp. justeringer	Souschef, Programansvarlig, Aktionsforsker, medarbejderrepræsentanter	24/10 2006	Souschef, Programansvarlig
Justering af LMS	Mindre tilretning af arkitektur, placering af indhold, overskrifter mm. Tilmelding af flere brugere	Aktionsforsker, Projektleder	30/10 2006	Aktionsforsker
Undervisningsdag	Undervisning i LMS på hold 2	Projektleder, Programansvarlig, hold 2	6/11 2006	Programansvarlig, Projektleder
Følgegruppemøde	Evaluerings af hold 2 undervisningsforløb mhp. justeringer	Souschef, Programansvarlig, Aktionsforsker, medarbejderrepræsentanter	3/1 2007	Souschef, Programansvarlig
Undervisningsdag	Undervisning i LMS på hold 3, over-	Aktionsforsker,	6/2 2007	Programansvarlig,

	levering til Projektleder	Projektleder, Programansvarlig, hold 3	12/3 2007	Aktionsforsker
Følgegruppemøde	Evaluering af hold 1 + 2 undervisningsforløb mhp. justeringer	Souschef, Programansvarlig, Aktionsforsker, medarbejderrepræsentanter	3/1 2007	Souschef, Programansvarlig
Følgegruppemøde	Evaluering af hold 3 undervisningsforløb mhp. justeringer	Souschef, Programansvarlig, Aktionsforsker, medarbejderrepræsentanter	19/3 2007	Souschef, Programansvarlig
Undervisningsdag	Undervisning i LMS på hold 4	Projektleder, Programansvarlig, hold 4	24/4 2007 25/5 2007	Programansvarlig, Projektleder
Undervisningsdag	Undervisning i LMS på hold 5	Projektleder, Programansvarlig, hold 5	14/8 2007 12/9 2007	Programansvarlig, Projektleder
Arbejds møde om KM-plattformen	Præsentation af KM-plattformen MUS/Grus udviklingsforslag	Forstander, Souschef, Direktør B, Aktionsforsker	14/5 2007	Souschef, Aktionsforsker
Følgegruppemøde	Evaluering af hold 4 undervisningsforløb mhp. justeringer	Souschef, Programansvarlig, medarbejderrepræsentanter	14/8 2007	Souschef, Programansvarlig
Følgegruppemøde	Drøftelse af udkast til afslutning og projektopfølgning	Souschef, Programansvarlig, medarbejderrepræsentanter	4/9 2007	Souschef, Programansvarlig
Stormøde	Introduktionsmøde om hovedkonklusioner og opgaver frem til den forestående workshop	Blomsterhaven, Programansvarlig	29/10 2007	Souschef, Programansvarlig
Workshop	Workshop om hovedkonklusioner fra gruppeprojekter mm.	Blomsterhaven, Programansvarlig, Aktionsforsker	12/11 2007	Programansvarlig, Souschef
Interview	Interview med forstander om region, Blomsterhaven mm.	Forstander, Aktionsforsker	30/11 2007	Aktionsforsker
<b>Dataindsamling</b>				
Dataindsamling	Forstanderinterview	Forstander, Aktionsforsker	30/11 2005 11.00-13.00	Aktionsforsker
			19/3 2007 10.00-11.30	Aktionsforsker
	Afsluttende forstander- og souschef interview	Forstander, Souschef, Aktionsforsker	17/12 2007	Aktionsforsker
	Fokusgruppeinterview med hold 1	Aktionsforsker Udvalgte medarbejdere fra hold 1	23/11 2006	Aktionsforsker
	Enkeltmandsinterview med rotationsmedarbejder	Aktionsforsker, Pædagog	23/11 2006	Aktionsforsker
	Afsluttende medarbejder fokusgruppeinterview	Aktionsforsker, To pædagoger	12/11 2007	Aktionsforsker
	Tre former for online survey per hold: 1) For kursusstart, deltagerforudsætninger 2) Efter endt kursusforløb, kursusoplevelse 3) 3 mdr. efter endt kursusforløb	Tre surveys per hold 5 hold	Løbende	Aktionsforsker

## Bilag 3 - Logbog for KMS-projektet

Hovedaktivitet	Beskrivelse	Deltagere	Tidsplan	Tovholder
<b>Projektdefinering</b>				
Præsentation på lederseminar	Præsentation af tre projektideer på lederseminar	Ledergruppe	2/5 2005	Forstander
Udvælgelse af afdelinger	Udpegning af deltagende afdelinger og handleplaner + arbejdsgruppe/I-gruppe	Ledergruppe	5/12 2005	Forstander
Projektafgrænsning	Arbejds møde vedr. projektdefinering og præsentation af wiki	Aktionsforsker Arbejdsgruppe	15/2 2006	Aktionsforsker
Projektplan vers. 1.0	Udarbejdelse af projektplan 1.0	Aktionsforsker	23/2 2006	Aktionsforsker
Workshop	Specificering af lokale handleplansprocesser og gennemgang af projektplan	Aktionsforsker Arbejdsgruppe	7/3 2006	Aktionsforsker
Design af skabeloner til I-gruppens opsamlingsmøder	Design af skabeloner til brug for dokumentering af specialer og metoder	Arbejdsgruppe Aktionsforsker	7/3 2006	Aktionsforsker
Projektplan vers. 1.1	Justering af projektplan	Aktionsforsker	3/3 2006	Aktionsforsker
Drøftelse/godkendelse af projektplan	Drøftelse af projektplan i ledergruppen	Ledergruppe	14/3 2006	Forstander
Orientering vedr. projekt	Projektorientering i MED-udvalget (møde)	Forstander MED-udvalg	15/3 2006	Forstander
Workshop	Fokus på udfyldelse af overbliksbil-ede vedr. temaer + metoder	Arbejdsgruppe Forstander	15/3 2006 09.00-10.00	Afdelingsleder
Ledergruppemøde	Fokus på - Ønsket ledelsesinformation - Ekstern branding - Afklaring af eksterne interesser (VISO, netværk, 'kunder')	Ledergruppe	14/3 2006	Forstander
Afdelingspræsentation af projekt	Præsentation af projekt i deltagende afdelinger (fællesmøder)	Afdelingsledere (Aktionsforsker) (Forstander)	Løbende	Aktionsforsker
<b>Dataindsamling / afprøvning i udvalgte sammenhænge</b>				
Dataindsamling	Forstanderinterview	Forstander	7/3 06 10.00-11.30	Aktionsforsker
	Afdelingslederinterview	Souschef	29/3 2006 10.00-11.30	Aktionsforsker
		Afdelingsleder	20/4 2006 12.00-13.30	
	Interview i afdeling 1+4 & 2+3 vedr. daglig praksis	Aktionsforsker Udvalgte teams/afdelinger	29/3 2006 12.30-14.00	Aktionsforsker
	Deltagelse ved flere opsamlingsmøder (I-gruppen) hvor metoder og it-redskab anvendes	Afdelingsleder, Handleplan-ansvarlige	-	Afdelingsleder
Deltagelse ved efterfølgende bearbejdningsmøder, hvor metodeerfaringer beskrives	Afdelingsleder, Arbejdsgruppe	-	Afdelingsleder	
<b>Organisationsafprøvning</b>				
IT-workshop	Gennemgang af tekniske krav og brugerkrav til it-løsning	Arbejdsgruppe og it-ansvarlig	20/4 2006 10.00-12.00	Aktionsforsker
Installering af wiki	Installering af wiki Hosting	It-leverandøren	Løbende	Direktør B, udvikler
Design af it-løsning	Grafisk og teknisk design af it-redskab (videndeling)	It-leverandøren	Løbende	Aktionsforsker
Statusevaluering	Drøftelse af projektets udvikling og næste skridt på ledermøde	Ledergruppe Aktionsforsker	6/6 2006	Aktionsforsker
Funktionalitets-udvidelse	Forslag til nye funktionaliteter	It-leverandøren	21/7 2006	Aktionsforsker
Artikelproduktion	Mail om status på indholdsproduktion mm.	Aktionsforsker, ledergruppe	31/8 2006 til og med 5/9 2006	Aktionsforsker

Brugertest	Arbejds møde og brugertest	Tre ledere	6/9 2006	Aktionsforsker
Uddannelse i wiki	Træning i anvendelse, to hold	Afdeling 2 + blandet rep.	27/9 2006	Aktionsforsker
Uformelt statusmøde	Uformelt møde om pressen, regionsudvikling og wiki	Aktionsforsker, Forstander	27/9 2006	Aktionsforsker
Funktionalitets-justering	Funktionalitetstilretning (forøget sikkerhed)	Aktionsforsker, Forstander, It-leverandøren	29/9 2006	Aktionsforsker
	It-leverandøren koordineringsmøde	It-leverandøren	3/10 2006	Aktionsforsker
Uddannelse i wiki	Træning i anvendelse, to hold	Blandet rep.	2/11 2006	Aktionsforsker
<b>ITU-speciale om wiki på Sollyst</b>				
Specialedeltagelse	Invitation til case i speciale om wiki og praksisfællesskaber	Studerende A, Studerende B, Forstander	9/11 2006	Studerende A
Dataindsamling	Interview med afdelingsleder, aktivitetshuset	Studerende A, Studerende B, Souschef	29/11 2006	Studerende A
	Afdelingsleder og medarbejder	Studerende A, Studerende B, Afdelingsleder, Pædagog 1	29/11 2006	Studerende A
	To medarbejdere, Afdeling 2	Studerende A, Studerende B, Pædagog 2, Projektleder	29/11 2006	Studerende A
Præsentation	Præsentation af resultater, Sollyst	Studerende A, Studerende B Ledergruppe	15/3 2007	Studerende A
	Præsentation af resultater, It-leverandøren	Studerende A, Studerende B It-leverandøren	18/4 2007	Aktionsforsker
<b>Opfølgning og afslutning</b>				
Uformelt statusmøde	Uformel samtale med souschef	Aktionsforsker, Souschef	2/11 2006	Aktionsforsker
Målaflklaring	Mail om forslag til målsætninger for anvendelse + positionering i fht. Bostedsystemet	Aktionsforsker	3/11 2006	Aktionsforsker
	Uformelt telefonmøde om wiki og Bostedsystemet	Aktionsforsker, Forstander	9/11 2006	Aktionsforsker
	Uformelt telefonmøde om wiki og Bostedsystemet	Aktionsforsker, Forstander	20/12 2006	Aktionsforsker
Statusopfølgning	Statusmail fra forstander om region, wiki mm.	Forstander, Aktionsforsker	10/5 2007	Forstander
	Opfølgende reflekterede spørgsmål vedr. projekt, region mm.	Aktionsforsker, Forstander	11/5 2007	Aktionsforsker
	Uformelt telefonmøde om region, wiki, afrunding	Forstander, Aktionsforsker	9/11 2007	Aktionsforsker
Afsluttende dataindsamling	Interview med ledere og medarbejdere	Forstander + Afdelingsleder 2 medarbejdere	27/11 2007	Aktionsforsker
	Modtager kopieret materiale om kompetencebank proces	Souschef, Aktionsforsker	15/12 2007	Souschef

## Bilag 4 - Logbog for MUS-projektet

Hovedaktivitet	Beskrivelse	Deltagere	Tidsplan	Tovholder
<b>Projektdefinering</b>				
Workshop	Definering af delprojekter	Arbejdsgruppe	12/12 2005	Aktionsforsker
Projektafgrænsning	Arbejds møde vedr. markedet for kompetenceafklaringsredskaber og præsentation af wiki	Aktionsforsker Arbejdsgruppe	2/2 2006 12.00-15.00	Aktionsforsker
Projektplan vers. 1.0	Udarbejdelse af projektplan 1.0	Aktionsforsker	23/2 2006	Aktionsforsker
Arbejds møde	Gennemgang af projektplan 1.0 Præsentation af tilbagemelding om behov og valgt løsning	Aktionsforsker Arbejdsgruppe	22/3 2006 9.30-12.00	Aktionsforsker
Projektplan vers. 1.1	Justering af projektplan	Aktionsforsker	28/3 2006	Aktionsforsker
Drøftelse/godkendelse af projektplan	Godkendelse af projektplan 1.1	Forstander	29/3 2006	Forstander
Decentrale opsamlingsmøder	Dokumentering og opsamling på igangværende kompetencedefineringsforløb i afdelingerne	Afdelingsledere Aktionsforsker	Løbende	Aktionsforsker
Udarbejdelse af initialt præsentationsmateriale	Udarbejdelse af initialt præsentationsmateriale til (1) deltagende afdelinger (2) hele organisationen (fx kort notat + mail)	Aktionsforsker Forstander	1/4 2006	Forstander
<b>Design af kompetenceredskab eMUS</b>				
Online survey vedr. redskabsbehov	Fokuseret elektronisk survey vedr. generelle systembehov nu og fremover	It-leverandøren + arbejdsgruppe	2/3 2006	Aktionsforsker
Leverandørbesøg	Besøg hos It-underleverandør i Jylland	Aktionsforsker, Direktør A Underleverandørens to chefer	24/5 2006 09.00-17.00	Aktionsforsker/Jakob
Workshop 1 om design af eMUS	Introduktion af It-underleverandør + eMUS	It-arbejdsgruppe	30/5 2006 09.00-12.00	It-underleverandør
Leverandøraftale	Aftaleindgåelse med It-underleverandør	Direktør A It-underleverandør chef	1/7 2006 09.00-10.00	Direktør A
Workshop 2 om design af eMUS	Gennemgang af grundfunktionalitet og arbejdsplan	It-arbejdsgruppe	7/6 2006 09.00-12.00	It-underleverandør
Workshop om kompetencetaksonomi	Gennemgang af status på afdelingsprocesserne samt drøftelse af samlet taksonomi til kompetencekatalog	Arbejdsgruppe	12/6 2006 09.00-12.00	Aktionsforsker
Opstilling af elektronisk survey	Opstilling af survey til afdelinger om eksempler på kompetencer til kompetencekatalog	Aktionsforsker	23/6 2006	Aktionsforsker / Souschef
Input til elektronisk survey	Gennemførelse af survey	Kløvergården	1. – 17/7 2006	Souschef
Strukturering af input	Strukturering af input og opstilling af katalog - bruttoliste	Aktionsforsker	1/8 2006	Aktionsforsker
Arbejds møde om katalog	Opstilling af katalog - nettoliste	Aktionsforsker, Souschef, Forstander	24/8 2006	Aktionsforsker
Arbejds møde om nettoliste	Forstander og Souschef færdiggør nettoliste + uddybende formuleringer / Aktionsforsker sender til It-underleverandør	Souschef, Forstander	28/8 2006	Souschef
<b>SE PROJEKTPLAN FOR eMUS</b>				
Workshop om opsætning af rettigheder og funktioner i it-løsningen	Fokus på - brugerrettigheder - it-sikkerhed - arbejdsopgaver - arbejdsroller/-deling - afklaring af uddannelsesstrategi	Arbejdsgruppe	Se eMUS projektplan	
Sparring vedr. designet løsning	Feedback vedr. it-redskab (videndeling)	Arbejdsgruppe		

Brugertest	Afprøvning og justeringer af it-redskab	Arbejdsgruppe + udvalgte medarbejdere		
Installering af it-redskab	Installering / design af it-redskab Hosting	It-ansvarlig og It-leverandøren		
Fokuseret træning	Arbejdsgruppe og udvalgte medarbejdere trænes i anvendelse af it-redskabet 'Superbrugere' identificeres	It-leverandøren Arbejdsgruppe		
Arbejds møde om eksterne krav/ønsker	Fokus på - Ønsket ledelsesinformation - Ekstern branding - Afklaring af eksterne interesser (kommuner, netværk, 'kunder')	-		
Design af it-løsning	Grafisk og teknisk design af it-redskab (kompetence)	It-leverandøren		
Design af metodebeskrivelse vedr. anvendelsen (personale + leder)	Udarbejdelse af dokumenter til personale og ledere	It-leverandøren		
Revidering af dokumenter	Revidering af dokumenter mht. forståelse	Arbejdsgruppe		
<b>Dataindsamling 1 / Kendskab til Kløvergården</b>				
Kick-off seminar	Deltagelse ved fælles seminar for hele Kløvergården v/ Afdeling 2	Kløvergården Ekstern konsulent Aktionsforsker	27/12 2005 09.00-16.00	Forstander / Souschef 1
Indledende dataindsamling	Forstanderinterview	Forstander	12/12 2005 + 2/2 2006	Aktionsforsker
	Afdeling 3	Souschef 1 + fokusgruppe	6/12 2005	Aktionsforsker
	Afdeling 2	Afdelingsleder + fokusgruppe	12/1 2006	Aktionsforsker
	Afdeling 1	Afdelingsleder B + fokusgruppe	2/2 2006 + 29/11 2005	Aktionsforsker
	Afdeling 4	Souschef 2 + Fokusgruppe	5/3 2006	Aktionsforsker
Afdelingsworkshop om kompetencer og arbejdsprocesser	Deltagelse ved afdelingsworkshop	Lindegården Aktionsforsker	10/5 2006 09.00-16.00	Lindegården
<b>Dataindsamling 2 / afprøvning i udvalgte teams/afdelinger</b>				
Test af redskab	Test af eMUS på afdeling 1	Aktionsforsker, It-underleverandør Afdeling 1	30/10 2006	Afdelingsleder B / Aktionsforsker
	Tilretning af miljørelaterede spørgsmål	Kløvergården + Aktionsforsker + It-underleverandør	7/10 2006	Aktionsforsker
	Skypemøde om brugertest 1	Afdelingsleder B, personale, Aktionsforsker	10/11 2006	Aktionsforsker
	Telefonmøde om brugertest 2	Afdelingsleder B, personale, Aktionsforsker	2/4 2007	Aktionsforsker
Introduktion af eMUS	Introduktion af eMUS på Afdeling 2 og sekretariatet	Personale, ledere, Aktionsforsker	19/4 2007	Aktionsforsker
	Introduktion af eMUS på Afdeling 3	Personale, ledere, Aktionsforsker	14/5 2007	Aktionsforsker
Justering i eMUS	Justeringer i kompetencekatalog	Forstander, Aktionsforsker, It-underleverandør	6/5 2007	Forstander / Aktionsforsker
Brugertilmelding	Løbende registrering af nye brugere	Ledere, Aktionsforsker It-underleverandør	Løbende	It-underleverandør
Feedback	Telefonmøde med mellemlider om test	Mellemlider, Aktionsforsker	28/8 2007	Aktionsforsker

	Uformelt besøg på sekretariat vedr. brugerindtryk mm.	Personale, leder, Aktionsforsker	3/9 2007	Aktionsforsker
Afsluttende dataindsamling	Afsluttende interview med forstander og personalegruppe Evaluering af udviklingsprojekt	Forstander / Afdelingsleder C + personale-fokusgruppe	15/1 2008 10.00-13.00	Aktionsforsker / Forstander
<b>Evaluering og resultatformidling (II)</b>				
Ledelsesinformation	Vurdering af ledelsesinformationens omfang, kvalitet og målgrupper Vurdering af metoder og redskabet som styringsværktøj	Arbejdsgruppe, It-leverandøren	-	Aktionsforsker
Formidling af slutresultater	Formidling af samlede resultater til organisationen	Organisationen, It-leverandøren	-	Aktionsforsker

## Bilag 5 - Logbog for WFM-projektet

Hovedaktivitet	Beskrivelse	Deltagere	Tidsplan	Tovholder
<b>Projektstart</b>				
Arbejds møde	Definering af projektfokus, drøftelse af region mm.	Forstander, Aktionsforsker	10/11 05	Aktionsforsker
Introducerende ledelsesinformation	Udarbejdelse af notat vedr. delprojektet / phd'en	Forstander Aktionsforsker	12/11 05	Aktionsforsker
Udvælgelse af afdelinger	Udpegning af deltagende afdelinger i dataindsamling + afprøvning	Forstander	12/11 05	Forstander
Præsentation af projekt (I)	Præsentation af projekt for ledergruppen	Ledergruppe	6/12 2005	Forstander
Udarbejdelse af initialt præsentationsmateriale	Udarbejdelse af initialt præsentationsmateriale til (1) deltagende afdelinger (2) hele organisationen (kort notat + mail)	Aktionsforsker	10/12 2005	Aktionsforsker
1. projektgruppemøde	Igang sætning af projekt (planlægning af forløb)	Bred repræsentation (ledelse, medarbejdere, It-leverandøren)	Ultimo januar 2006	Aktionsforsker
Orientering vedr. projekt	Projektorientering i MED-udvalget (møde)	Forstander MED-udvalg	Februar 06	Forstander
Workshop	Analyse af handleplanproces Kravspecifikation	Arbejdsgruppe	27/2 06 9.30-11.30	Aktionsforsker
Afdelingspræsentation af projekt	Præsentation af projekt i deltagende afdelinger (fællesmøder)	Afdelingsledere Aktionsforsker (Forstander)	6/3 06 13.00-14.00	Aktionsforsker
Indledende dataindsamling	Interview (adm.systemer)	TAP-ansat	21/2 06 12.00-14.00	Aktionsforsker
	Forstanderinterview	Forstander	21/2 06 10.00-11.30	Aktionsforsker
	Afdelingslederinterview	Afdelingsleder A Afdelingsleder B	21/2 06 10.00-11.00 11.30-12.30	Aktionsforsker
Handleplanmøde	Deltagelse på handleplanmøde på afdeling	Afdelingsleder, kontaktpædagog, Aktionsforsker, pårørende	28/2 06 14.00-15.00	Afdelingsleder A
Workshop	Workshop med eksterne samarbejdspartnere	Arbejdsgruppen + eksterne	30/3 06 12.30-14.30	Aktionsforsker + Afdelingsleder A
Workshop	Gennemgang af HP-proces overblikket + fokus på projektstyringsredskab	Arbejdsgruppe	30/3 06 10.00-12.00	Aktionsforsker + Afdelingsleder A
Metodeudvikling	Udarbejdelse koncept for arbejdsgangsanalyser	It-leverandøren	4/3 06	Aktionsforsker
Interview	Fokusgruppeinterview	Afdeling A + B	3/5 06	Socialpædagog
IT-workshop	Sparring vedr. it-redskab (forslag: Testsystem 1)	Afdelingsleder B, Socialpædagog og Aktionsforsker	03/5 06	Aktionsforsker
Telefonmøde	Drøftelse af nyt forslag: papirbaseret medarbejderrettet version	Aktionsforsker Afdelingsleder B	18/5 06	Aktionsforsker
Workshop	2 workshops med medarbejdere om HP-processen	Udvalgte medarbejdere Aktionsforsker	15/6 06 9.30-11.00 (afd. B) 12.00-13.30 (afd.A)	Aktionsforsker + Afdelingsleder A + Afdelingsleder B
Arbejds møde	Opsamling på producerede HP-procesbilleder	Aktionsforsker	15/6 06	Aktionsforsker
Arbejds møde	Arbejds møde vedr. analyse af HP-procesbilleder fra arb.gruppe + medarbejderworkshops samt design af	Afdelingsleder B Aktionsforsker	15/6 06 13.30-14.30	Aktionsforsker

	papirbaseret version			
Arbejds møde	Arbejds møde vedr. forslag til to-delt koncept, funktionaliteter og mulige HP-testforløb	Forstander, Afdelingsleder B, Afdelingsleder A, Aktionsforsker	22/6 06	Aktionsforsker
Statusopfølgning	Kort interview med forstander om projekt og region	Forstander, Aktionsforsker	22/6 06	Aktionsforsker
Design af forskellige it-støtte redskaber	Direktør B: Justering af testsystem 1 Aktionsforsker: Word skabelon + testsystem 2	It-leverandøren	19/7 06	Aktionsforsker
Præsentationsmøde mht. it-redskaber	Præsentation og udvælgelse af it-plattforme	Direktør B, Aktionsforsker, Afdelingsleder A, Afdelingsleder B	9/8 06	Aktionsforsker
Studiebesøg	Besøg på Blomsterhaven mht. at se på social it-system	Souschef, Afdelingsleder A, Afdelingsleder B, Aktionsforsker	30/8 06	Aktionsforsker
Statusevaluering	Uformelt telefonmøde om ledermøde	Afdelingsleder B, Aktionsforsker	18/9 06	Aktionsforsker
Ledermøde præsentation	Præsentation af koncept + støttedokumenter + drøftelse af implementeringsplan	Ledergruppe, Aktionsforsker	19/9 06	Forstander, Aktionsforsker
Statusevaluering	Uformelt statusmøde med forstander	Forstander, Aktionsforsker	19/9 06	Aktionsforsker
Projektoverdragelse	Overdragelse af projekt fra Direktør B til Direktør A	KM-projektleder, Direktør A, Aktionsforsker	21/9 06	Direktør B
Designudvikling	Design af system (vers. 1.4-1.5)	Aktionsforsker	7/10 06	Aktionsforsker
	Designmøde mhp. system (vers. 1.6 – 1.8)	Direktør A, Aktionsforsker	19. – 20/12 06	Direktør A, Aktionsforsker
Statusmøde	Statusmøde/interview med afdelingsledere om projekt og org. krise + skabeloner	Afdelingsleder A, Afdelingsleder B, Aktionsforsker	28/2 07	Aktionsforsker
Programmering af system	Programmering af WFM-modul til KM-plattformen	It-leverandøren	Løbende fra 1/2 til 1/5 07	Direktør A
Statusmøde	Præsentation af 1. version	Afdelingsleder A, Afdelingsleder B, TAP-ansat, Aktionsforsker	30/3 07	Aktionsforsker
Brugertest	Introduktion til løsning i it-rummet for 3 afdel. ledere, 6 medarbejdere, 1 TAP	Aktionsforsker, ledere, medarbejdere	28/6 07	Aktionsforsker
Afsluttende dataindsamling	Interview med ledere og medarbejdere	Afdelingsleder C + Afdelingsleder A 2 medarbejdere	1/2 08	Aktionsforsker
	Modtager kopieret materiale om regionens handleplansproces	Afdelingsleder A, Aktionsforsker	4/2 08	Afdelingsleder A

## Bilag 6 - Spørgeskemaundersøgelsen

I dataindsamlingen indgår en elektronisk spørgeskemaundersøgelse målrettet danske handicapinstitutioner. Spørgeskemaet kan besvares på ca. 20-25 min. og indeholder følgende temaer:

1. Baggrundsinformation om respondent/organisation
2. Institutionens interne og eksterne udviklingsfokus 2006-07
3. Væsentlige udfordringer i fbm. reformen
4. Udviklingstendenser og reformens specifikke rolle

I undersøgelsen rettes fokus imod, hvilken rolle strukturreformen har på en række allerede igangværende strategiske udviklingstendenser på institutions-, bruger-, personale- og forvaltningsniveau.<sup>60</sup> Spørgeskemaet er opbygget således, at respondenterne først bedes at beskrive institutionens strategier, dernæst vurderes en række direkte reformrelaterede udsagn for at slutte af med reformen i relation til bredere udviklingstendenser. Udover strukturerede spørgsmålskategorier tilbydes respondenterne åbne tekstfelter, jf. Winters (1998) anbefalinger herom. Herved oplever respondenterne en varierende form og mulighed for at skrive relaterede kommentarer. Progressionen og indholdet i spørgeskemaet fremgår af nedenstående:

Tema	Spørgsmål	Spørgsmåls-type
<b>Baggrunds-information</b>	Navn, institution, organisationsstørrelse, tilhørsforhold i dag og efter reform	Tekstboks
<b>Internt/eksternt udviklingsfokus</b>	Beskriv i stikord institutionens <b>eksterne</b> udviklingsfokus for perioden 2006-2007 Beskriv i stikord institutionens <b>interne</b> udviklingsfokus for perioden 2006-2007	Tekstboks
<b>Institutionens fokus p.t.</b>	I øjeblikket er mit/institutionens fokus på... – (Social)forvaltningens ledere... – (Social)forvaltningens sagsbehandlere... – Politikere og politiske udvalg... – Institutioner med lignende faglige profil/brugergrupper... – Institutioner placeret i geografisk nærhed...	1-5 skala: stort/ikke-eksisterende + kommentarfelt
<b>Hovedudfordringer</b>	Opstil i punktform institutionens <b>væsentligste udfordringer</b> i fbm. Kommunalreformen, (som du ser dem)	Tekstboks
<b>Videnbehov</b>	Opstil i punktform de <b>videnstemaer</b> som du anser som særlige vigtige at være i besiddelse af i institutionen i relation til reformprocessen?	Tekstboks
<b>Kompetencebehov</b>	Opstil i punktform de <b>kompetencer</b> som du anser som særlige vigtige at være i besiddelse af i institutionen i relation til reformprocessen?	Tekstboks
<b>Reformens Effekter</b>	Reformen vil lede til... – Et større tab af faglig viden på handicapområdet som følge af nedlæggelse af amter og opbygning af regioner – Et større tab af administrativ viden på handicapområdet som følge af nedlæggelse af amter og opbygning af regioner – En positiv akkumulering af faglig viden på handicapområdet som følge af kommunesammenlægninger – En positiv akkumulering af administrativ viden på handicapområdet som følge af	1-5 skala: Enig/uenig + kommentarfelt

kommunesammenlægninger		
<b>Strategisk Handlerum</b>	Jeg forventer... <ul style="list-style-type: none"> <li>– At amtslige institutioner der overgår til kommuner vil få styrket sit strategiske handlerum</li> <li>– At amtslige institutioner der overgår til de nye regioner vil få styrket sit strategiske handlerum</li> <li>– At kommunale institutioner der overgår til de nye storkommuner vil få styrket sit strategiske handlerum</li> <li>– At forringelse og styrkelse af det strategiske handlerum er situations- og institutionspecifikt og ikke knyttet til kommunalt eller regionalt regi</li> </ul>	1-5 skala: Enig/uenig + kommentarfelt
<b>Effekt på brugersiden</b>	Vurder venligst følgende udsagn... Jeg forventer de kommende år... <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stigende mobilitet blandt brugere/beboere mht. boligvalg</li> <li>– Stigende konkurrence ml. institutionerne om brugernes/beboernes valg af ydelser/bolig</li> <li>– En forandring af bruger/beboerprofilen på institutionen på kort sigt</li> <li>– En forandring af bruger/beboerprofilen på vores institution på mellemlang sigt</li> <li>– Stigende krav til præcisering og overholdelse af kvalitetsstandarder</li> <li>– Flere institutionssammenlægninger i min kommune/region</li> <li>– Mere privatisering herunder etablering af selvejende sociale institutioner</li> </ul>	Dobbelt 1-5-skema: Enighed / reformens rolle + kommentarfelt
<b>Effekt på institutionen (I)</b>	Vurder venligst følgende udsagn... I vores institution forventer jeg i de kommende år... <ul style="list-style-type: none"> <li>– En udvidelse af det økonomiske handlerum (fx lønsumsstyring)</li> <li>– En udvidelse af handlerummet for profilerings/markedsføringstiltag</li> <li>– En udvidelse af handlerummet for personaleudvikling</li> <li>– Et større ressourceforbrug i fbm. udarbejdelse af servicedeclarationer og resultatkontrakter</li> <li>– En stigende udnyttelse af Ny Løn</li> </ul>	Dobbelt 1-5-skema: Enighed / reformens rolle + kommentarfelt
<b>Effekt på institutionen (II)</b>	Vurder venligst følgende udsagn... I vores institution forventer jeg i de kommende år... <ul style="list-style-type: none"> <li>– En stigende anvendelse af kompetenceafklaring og –registrering</li> <li>– En stigende anvendelse af social-it (fx elektronisk dagbogssystem)</li> <li>– En større forandring af den socialpædagogiske praksis på kort sigt</li> <li>– En større forandring af den socialpædagogiske praksis på mellemlang sigt</li> <li>– Flere professionsgrupper i institutionen (soc.pæd., SOSU, økonomer, mv.)</li> <li>– En reorganisering af egne personalegrupper (fx ny teamorganisering)</li> </ul>	Dobbelt 1-5-skema: Enighed / reformens rolle + kommentarfelt
<b>Effekt på forvaltningen</b>	Vurder venligst følgende udsagn... Jeg forventer de kommende år... <ul style="list-style-type: none"> <li>– En mere hensigtsmæssig organisering af faglige ressourcer i (social)forvaltningerne</li> <li>– En mere hensigtsmæssig organisering af administrative ressourcer og regler i (social)forvaltningerne</li> <li>– En tættere dialog til politikere og politiske udvalg</li> <li>– En tættere dialog med sagsbehandlere i (social)forvaltningerne</li> <li>– En tættere dialog med chefer i (social)forvaltningerne</li> <li>– Afvikling af nuværende faglige netværk</li> <li>– Etablering af nye faglige netværk</li> </ul>	Dobbelt 1-5-skema: Enighed / reformens rolle + kommentarfelt

I forbindelse med kvalitetssikringen og forbedringen af spørgsmålene bad jeg to vejledere og tre forstandere om at afprøve spørgeskemaet og give feedback på opbygning og indhold. Herfra kom der en række forbedringsforslag, som blev indarbejdet i den endelige version.

En invitationsmail med link til det elektroniske spørgeskema blev sendt til Forstandergruppens medlemmer (nu Social Lederforum). Det blev ikke bedre af, at jeg var så uheldig at slette otte besvarelser permanent ved en teknisk procedurefejl. Da jeg ikke havde respondenternes kontaktoplysninger, kunne jeg ikke bede dem genindtaste deres besvarelser. Der kom et par enkelte besvarelser udover disse, og derfor udsendte vi en ny invitation. Det gav ti besvarelser i alt. Efter denne besvarelsesperiode så jeg nærmere på de få indkomne besvarelser og drøftede besvarelsesprocenten med flere forstandere. Efter en drøftelse med formanden fra Social Lederforum valgte vi ikke at relancere undersøgelsen igen.

Antallet af besvarelser er utilfredsstillende. Det er min vurdering, at følgende faktorer har været medvirkende til den lave besvarelsesprocent:

- Stor travlhed mht. kommunalreformen
- Frivillig deltagelse i undersøgelsen/manglende institutionelt krav om deltagelse
- De relativt mange åbne spørgsmål (tekstbokse) forudsætter klarhed om strategi i en turbulent periode. Flere respondenter kommer ikke længere end der til i deres besvarelser

Senere i mit projektførløb støder jeg på en lignende sektorundersøgelse fra AKF og KL, der lanceres i det samme tidsrum til den samme lederpopulation. Det kan også have været medvirkende til svarprocenten.

Af besvarelserne kan jeg konkludere, at der ikke kan produceres repræsentative konklusioner på spørgsmålene pga. den lave deltagelsesprocent. Der findes dog visse mønstre i svarene mht. interne/eksterne strategiske indsatsområder 2007 og institutionens forvaltningsfokus.

Undersøgelsen har ikke været fuldstændig spild af ressourcer. For det første tvinges jeg til at se anderledes på anvendelsesmulighederne. Planen om at udarbejde en større kvantitativ analyse af reformprocessen skrottes til fordel for at bruge materialet som et supplement til en interviewbaseret delanalyse. Mine interviewudsagn kan spejles op imod de få, men righoldige webbesvarelser. For det andet skærper de formulerede spørgsmål og tematikker i spørgeskemaet mine spørgsmål i de efterfølgende interview i caseorganisationerne.

## Bilag 7 - Baggrunden for Opgave- og strukturreformen

Før 1970 er Danmark opdelt i ca. 1.300 sognekommuner og 86 købstadskommuner som følge af en tydelig demografisk opdeling mellem land og by. Eksempelvis er der store forskelle mellem land og by hvad angår kvindernes deltagelse på arbejdsmarkedet og dermed behov for dag- og ældreinstitutioner. Størstedelen af sognekommunerne er efterhånden for små administrativt til at løfte de lokale opgaver, og for at løse dem arbejder nabokommuner i stigende grad sammen. Der er således behov for en strukturændring. Med kommunalreformen i 1970 bliver antallet af amter reduceret til 14 og kommuner til 275. Omlægningen af opgavefordelingen foregår i første omgang på social- og sundhedsområdet, hvor kommuner og amter får større indflydelse og flere opgaver. Senere decentraliseres andre forvaltningsområder (ISM 2005).

Forestillingen om, at kommunerne bør have en minimal størrelse for at kunne håndtere myndighedsopgaver og producere serviceydelser effektivt bliver igen aktuel i den Fogh Rasmussen ledede regering.<sup>61</sup> I 2002 nedsættes en Strukturkommission, der skal udarbejde anbefalinger til en ny opgave- og strukturfordeling. I kommissionens betænkning af 2004 konkluderes det, at den nuværende struktur er utidssvarende og rummer en række svagheder:

”En stor del af de nuværende forvaltningsenheder er uhensigtsmæssigt små i forhold til den opgaveløsning, som lovgiverne i dag kræver. Det er på en række områder svært at sikre en sammenhængende og koordineret indsats. Problemet bunder i vidt omfang i, at ansvaret for nogle opgaver er delt mellem flere forskellige decentrale forvaltningsled. Det giver risiko for ”gråzoner”. På enkelte områder kan identificeres problemer som følge af parallelle funktioner/opgaver fordelt på flere forvaltningsled. Mellem forvaltningsleddene kan det vanskeliggøre en koordinering og prioritering i opgavevaretagelsen, ligesom det kan vanskeliggøre effektiviseringer og kvalitet i opgavevaretagelsen.” (ISM 2005:5)

Kommuner og amter har ikke længere den optimale størrelse til at kunne levere sammenhængende ydelser, ligesom arbejdsdelingen mellem stat, amt og kommune i mange situationer er uhensigtsmæssig. Endvidere peges der på, at den offentlige sektors håndtering af den igangværende demografiske udvikling, den øgede mobilitet og de stigende pendlingsafstande kan forbedres gennem større enheder. Betænkningen forholder sig dog ikke til spørgsmålet om, hvorvidt forestillingen fra 1970-reformen om kommunal overlegenhed i effektiv decentral serviceproduktion stadig er gyldighed. Eksempelvis er kravene til kommunernes opgaveløsning blevet stadig større, hvorved den lokale nærhed får sværere ved at sikre gennemskuelighed og dermed effektivitet. Med reformens mål om rationel stordrift begrænses nærheden yderligere og dermed decentraliseringens evne til gennemskuelighed (AKF 2005).

På basis af kommissionens betænkning fremlægger V-K-regeringen i april 2004 sit reformudspil. I juni 2004 indgår regeringen og Dansk Folkeparti Strukturaftalen og senere på året optegnes en udmøntningsplan. Reformen indeholder konkrete kriterier for en ny inddeling af kommuner og regioner og en ny fordeling af opgaverne mellem kommuner, regioner og staten. Målet er, at opgaver, bygninger, materiel og ansatte svarende til ca. 170.000 årsværk skal placeres hos de relevante myndigheder tættest på borgerne. I den forbindelse er det den modtagende myndighed, der bestemmer hvordan opgaver, medarbejdere og institutionsenheder skal indplaceres. Endelig besluttes det, at der skal gennemføres en finansierings- og udligningsreform (ISM 2005).

## Bilag 8 - Regulative ændringer på det sociale område

I det nedenstående skema er et udsnit af større regulative forandringer i de sidste 30 år:

<b>Større lovkomplekser i perioden 1970-2007</b>	
<b>Kommunalreform i 1970</b>	Sammenlægning af kommuner og dannelse af amter. Statens åndssvageforsorg nedlægges som selvstændig forsorgsinstitution. Socialstyrelsen oprettes mhp at varetage børneforsorg, revalidering, åndssvageforsorg og anden særforborg. Psykiatrien og hospitaler til behandling af sindslidende overføres til amterne. Direktoratet for Statshospitalerne nedlægges i 1975-76.
<b>Socialreform 1976-84</b>	Socialreform i perioden 1976-84 pba. Socialreformkommissionens arbejde (1965-72). Målet er et enstrengt system. Hvor borgeren skal have en indgang til det offentlige, primært kommunernes sociale forvaltninger.
<b>Bistandslov af 1976</b>	Handicappede skal betjenes af de samme myndigheder og efter de samme regler som andre, når de har behov for social bistand.
<b>Udlægningsloven af 1978 (med virkning fra 1980)</b>	Åndssvageforborgen udlægges fra staten til amter og kommuner mhp. at styrke principperne om ligebehandling, sektoransvarlighed og kompensation. Amtskommunerne får ansvaret for undervisning af svært fysisk og psykisk handicappede børn og voksne. Udlægningerne er dels begrundet i principperne bag kommunalreformen, dels et udtryk for handicapforsorgens normaliseringsmålsætning. Etablering af Det Centrale Handikapråd på opfordring af De Samvirkende Invalideorganisationer som følge af nedlæggelse af samarbejdsudvalg mellem brugerorganisationerne og forsorgsledelsen.
<b>Byggeloven af 1982</b>	Indførelse af bygningsreglement med indarbejdede handicaphensyn.
<b>Lov om personlig assistance til handicappede i erhverv af 1992</b>	Økonomiske tilskud til ansættende virksomheder og til tolkebistand.
<b>Førtidspensionslov af 1993 (med virkning fra 1994)</b>	Beboere i institutioner tildeles førtidspension og skal betale husleje frem for en "pakke" af bolig- og serviceydelser og lommepenge. Reform af førtidspensionssystemet i 2003.
<b>Folketingsbeslutning B43, 1993</b>	Folketingsbeslutning om større ligestilling og ligebehandling af handicappede med andre borgere samt etablering af Center for Ligebehandling af Handicappede under Velfærdsministeriet
<b>Den sociale servicelov af 1998</b>	Institutionsbegrebet ophæves. Der opereres herefter med et service- og tilbudsbegreb (fx bo- og dagtilbud). Udviklingshæmmede skal kunne vælge sin egen boligform og støttetilbud, herunder parcelhuse og mere 'familieprægede' boligformer.
<b>Den sociale servicelov af 2002 (virkning 2003)</b>	Revidering af serviceloven herunder afsnit om omsorgstvung og personlig hygiejne.
<b>Grundtakstreform af 2002</b>	Den delte finansiering mellem amter og kommuner erstattes af en model, hvor nogle udgifter finansieres 100 pct. af hhv. amter og kommuner, mens andre udgifter finansieres af kommunerne op til en bestemt grundtakst og af amterne over grundtaksten. Udligningen sker pba. beskatningsgrundlag og påvirker derved henvisningsmønstret.
<b>Opgave- og Strukturreformen af 2007</b>	Visitering af borgere placeres entydigt i kommunalt regi. Grundtakstfinansieringen og dermed loftet for kommunernes udgift pr. sag forsvinder, hvorved kommunerne fremover skal betale den fulde udgift pr. plads. Årlige budgetforhandlinger mellem regioner og kommunerne om regionale servicetilbud. Amtslige specialtilbud overgår til kommuner og regioner. Etablering af nyt VISO og tilbudportal.dk under Socialstyrelsen.

Kilde: Egen tilvirkning

## **Bilag 9 - E-læring i Danmark**

Det danske forsvar og Folkeskolen har været væsentlige drivkræfter for etableringen af den danske e-læringsbranche, da de tidligt i 90'erne ønskede hhv. at tilbyde tilbagevendende personalekurser elektronisk og opkvalificere skolelærernes it-færdigheder via det pædagogiske it-kørekort. Flere af de pædagogiske konsulenter, der opbyggede erfaringer gennem kursusudviklingen, valgte efterfølgende at etablere egne firmaer. Parallelt har mange uddannelsescentre og universiteter udviklet egne pædagogiske enheder for fleksibelt tilrettelagt undervisning. Enhederne rådgiver egne undervisere om e-læring samt konkurrerer og samarbejder med de private firmaer om subsidierede e-læringsprojekter til den øvrige offentlige sektor i større eller mindre omfang.

Det er især større erhvervsvirksomheder, offentlige institutioner, brancheforeninger og fagforbund der anvender e-læring til efteruddannelse og kompetenceudvikling. E-læring har indtil nu primært blevet anvendt til at udvikle medarbejdernes it-standardviden og it-ekspertviden/tilpassede løsninger som følge af de nationale pc-kørekort ordninger. Blandt de globalt opererende danske virksomheder anvendes e-læring i stigende grad i fx virksomhedsidentitetskampagner og it-implementeringsprojekter for at sikre en ensartet træning og kommunikation i alle lande (VTU 2005). Det er typisk administrative personale, it-medarbejdere og salgspersonale, der er målgrupper for virksomhedernes e-kurser. Virksomheder, der hyppigst anvender flade, integrative (fx tværfaglige arbejdsgrupper) og formelt videndelende organisationsformer, anvender e-læring i størst omfang. Flade organisationsformer ledsages dels af uddelegering af ansvar til medarbejderne, dels et øget fokus på de humane ressourcer (TI 2003b).

Blandt små og mellemstore virksomheder er anvendelsen begrænset til standardiserede e-læringskurser. Flere analyser mener, at firmaerne mangler kendskab og interesse for læringsformen, ligesom de ikke har økonomi og viden til at deltage i kursusudvikling (Videnskabsministeriet 2003, TI 2003a). Ofte sidder der kun få medarbejdere inden for den samme faggruppe, hvorfor incitamentet til lokal, elektronisk videndeling heller ikke er stort. I flere sektorer fx bygge og anlæg er adgangen til it-udstyr – successivt adgangen til e-kurser - samtidig hæmmet af arbejdssituationen. Firmaerne anvender andre læringsformer såsom jobrotation og sidemandsoplæg. Hvis der bliver identificeret et bredere behov for videnformidling, tilbyder brancheorganisationer og efteruddannelsescentre relevante tilstedeværelseskurser. Disse skoler og organisationer er dog i de senere år begyndt udvide kursuspalletten med e-læring i takt med at software til at producere simple e-kurser er blevet

tilgængeligt samt at 'ligesindede' organisationer og enkelte medlemmer er begyndt at interessere sig for e-læring.

Ifølge Videnskabsministeriet har folkeskolen, større styrelser og forsvaret flest erfaringer med e-læring (Videnskabsministeriet 2003). De øvrige offentlige virksomheder har erfaring med e-læring på forsøgsbasis. Indførsel af bl.a. digital forvaltning har givet anledning til en øgning i brugen af e-læring som en metode til at træne større personalegrupper i fx elektronisk sags- og dokumenthåndtering og økonomisystemer. Samme rapport hævder i øvrigt, at Danmarks anvendelse af e-læring ligger under niveauet i de lande, der normalt sammenlignes med.

Flere af de internationale erhvervskunder inden for fx finans- og biotek-sektoren har i de senere år anvendt e-læring til systemtræning i forbindelse med tilkøb af nye forretningsenheder. Situationen har været den, at den teknisk-administrative overdragelse foregår med en ganske kort tidshorisont, i nogle tilfælde kun én dag, hvorfor den overtagende part enten kan vælge at køre videre med de eksisterende systemer i eget it-regi eller omlægge helt til egne grundsystemer så hurtigt som muligt mhp. at opnå stordriftsfordele. Til at træne de nye medarbejdere i de nye systemer anvendes e-læring. At udnytte digitalt medieret læring i sådanne omstillingsprocesser er ganske interessant for e-læringsbranchen. Erhvervskundernes HR- og uddannelsesafdelinger har som regel ikke selv kapacitet eller tid til at udvikle og lancere sådanne store e-læringskurser i egne LMS'ere. Derfor inviteres den foretrukne leverandør til at løse opgaven sikkert og hurtigt til en attraktiv pris. En eventuel bureaukonkurrence er der ikke tid til at gennemføre.

De e-læringsansvarlige afdelingsledere hos de større e-læringskunder er efterhånden blevet erfarne i at konceptualisere og købe kurser. Flere af dem har tidligere selv arbejdet i kredsen af leverandører som projektledere. Flere af kunderne vælger at trække på leverandører i store projekter parallelt med at de opbygger e-læringskompetence i egne uddannelsesafdelinger ud fra transaktionsomkostningsdevisen om at der kan anvendes færre ressourcer på kontraktuelle forhold ved mindre indholdsproduktioner, at de hurtigt kan produceres i relativt ukomplicerede forfatterværktøjer og denne kursusform dækker de fleste interne træningsbehov, ligesom den respektive afdelingsleder får flere medarbejdere på den konto. Enkelte har sågar valgt at outsource dele af e-læringsproduktionerne til egne afdelinger og underleverandører i lavtlønslande trods en klar opmærksomhed på pædagogiske forskelle og kommunikationsbarrierer.

**Bilag 10 – Navne på deltagende aktører (fortroligt, forbeholdt vejledere)**

## Slutnoter

---

<sup>1</sup> Klausen (2007) skriver om det økonomiske og managerialistiske aspekt i den offentlige sektor: *"Det økonomiske vedrører indbygning af markedslignende vilkår i det offentlige, nemlig gennem brug af udlicitering, frie forbrugsvalg, brugerbetaling, nye lønsystemer, etablering af nye selskabsdannelser, selvejende institutioner med taxameterstyring og offentligt private partnerskaber (OPP's). Det managerialistiske vedrører indføringen af nye ledelses- og styringssystemer såsom koncernstyring, teamledelse, strategisk ledelse, kontraktstyring, kvalitetsstyring, økonomistyring, activity based costing (ABC), evaluering, akkrediteringssystemer m.m. Tilsammen udgør denne styrings- og ledelsestænkning det, som er samlet i metaforen om New Public Management."* (Klausen, 2007). Den nye ledelsestænkning medfører, at der på såvel organisations- som individniveauet opleves et stigende institutionelt pres vedrørende markedsgørelse og synliggørelse/profilering af opgaver og kompetencer (Pedersen & Greve 2007). Endvidere kan der peges på en semantisk forskydning i organisationsidealet gående fra formelle og administrationsbaserede til mere kompetence- og markedsbaserede forestillinger (Pedersen 2004).

<sup>2</sup> I denne sammenhæng opereres der med begreber fra industriøkonomien. For en nærmere gennemgang af det industriøkonomiske perspektiv, se fx Löfvall & Vinge (2006) og Juul Foss (1995).

<sup>3</sup> Grundtastfinansieringen og dermed loftet for kommunernes udgift pr. sag forsvinder, hvorved kommunerne fremover skal betale den fulde udgift pr. plads. Samtidig skal taksterne som noget nyt fastsættes efter omkostningsprincippet, hvor samtlige udgifter ved den konkrete foranstaltning skal dækkes af taksten. I de fem regioner arbejdes der med nogenlunde samme takstmodeller, på enkelte punkter afviger de fra hinanden. (NOKS 2006)

<sup>4</sup> Begreberne redskab, værktøj, teknologi og løsning skal her forstås i deres hverdagsbetydning. Min teoretiske forståelse af teknologi defineres i afhandlingens teorikapitel.

<sup>5</sup> IT- og Telestyrelsen anvender følgende e-læringsdefinition i sit arbejde: *"E-læring er en standardbetegnelse for kompetenceudvikling, hvor indholdet, eller dele heraf, formidles via informations- og kommunikationsteknologi (IKT). Kommunikation og samarbejde mellem deltagerne indbyrdes, og mellem deltagerne og underviseren, kan også foregå helt eller delvist via IKT. E-læring kan anvendes enten til selvstudier eller som en integreret del af eksempelvis tilstedeværelsesundervisning og sidemandsoplæring. E-læring har et klart læringsformål, og forløbene kan være af et minut eller af flere års varighed"* (ITST 2008). Ifølge Kanstrup (2004) kan e-læring forskningsmæssigt betragtes med mindst fem forskellige generationsgrundperspektiver skabt gennem de sidste 40 år gående fra 60'ernes behavioristiske computerbaserede træning til den allestedsnærværende virtuelle økologi i dag. I de senere år har vi ifølge Dirckinck-Holmfeld & Fibiger (2002) ople-

---

vet, at grænser mellem tilstedeværelses- og fjernundervisning opblødes og institutionsbaseret og uformelle læreprocesser udviskes. Således tales der om, at virtuelle læringsmiljøer i stigende grad vil optræde som undervisningsmiljø og center for andre ressourceformer og uformelle læringsnetværksdannelser. I erkendelse af disse muligheder anlægger indeværende phd-projekt således et bredt e-læringsperspektiv, hvor e-læring kan optræde i mange afskygninger indeholdende videnadaption, videndeling og videnemergens, som er helt eller delvist digitalt medieret, jf. Helms (2005a, 2005b).

<sup>6</sup> Aktørnavne i afhandlingen er synonymmer. De korrekte navne er kendt af projektvejlederne.

<sup>7</sup> Aktionsforskning kan videnskabsteoretisk spores tilbage til Aristoteles' syn på praksis i følge Mattson (2001) (her gengivet i Lorentz 2004). Med pragmatismen i begyndelsen af 1900-tallet fik forskningen et tydeligere videnskabeligt grundlag. Ikke mindst skoleudviklingsprojekter initieret af de amerikanske pragmatikere omkring Dewey i 1920'erne har været central i udbredelsen af grundlaget. Aktionsforskning blev accepteret i bredere kredse efter Kurt Lewin lancerede bogen *Action Research on Minority Problems* i 1946. Dette og en række andre aktionsforskningsprojekter har inspireret det teoretiske grundlag for organisationsudviklingstraditionen hos bl.a. Tavistock instituttet samt Coch, Scheing, French og Bells samtidige aktionsforskning og analyser af organisationsforandringer i 1950-60'erne. Aktionsforskning har været meget udbredt i forbindelse med udviklingsprojekter vedrørende svage befolkningsgrupper og landområder ifølge Coughlan & Coughlan (2002) og Lorentz (2004). Den kraftige deltagerinvolvering har også gjort principperne populære i humaniora og samfundsvidenskabelige undervisningssammenhænge under bl.a. betegnelserne kritisk pædagogik og action-learning. I organisations- og teknologiudviklingslitteraturen ses også en stigende popularitet, eftersom kontekstuel analyse og brugerinddragelse tidligt i udviklingsprocessen stimulerer (og komplicerer) implementeringsprocessen. For en nærmere historisk gennemgang af den internationale og skandinaviske aktionsforskningstradition, se fx Beinum (1996) og Lorentz (2004).

<sup>8</sup> En ofte anvendt definition på aktionsforskning er: "*Action Research aims to contribute both to the practical concerns of people in an immediate problematic situation and to the goals of science by joint collaboration within a mutually acceptable ethical framework.*" (Rapoport, 1970:499, her gengivet i Middel, Coughlan, Coughlan, Brennan & McNichols 2006:71). Gummesson (2000) opstiller ti overordnede principper, der uddyber de ovennævnte metodekarakteristika (her gengivet af Coughlan & Coughlan 2002):

1. Action researchers take action.
2. Action research always involve two goals: solve a problem for the client and contribute to science. This means being a management consultant and an academic researcher at the same time.
3. Action research is interactive; it requires cooperation between the researchers and the client personnel, and continuous adjustment to new information and new events.
4. The understanding developed during an action research project aims at being holistic and recognizing complexity.

- 
5. Action research is fundamentally about change; applicable to the understanding, planning and implementation of change in business firms and other organizations.
  6. It is essential to understand the ethical framework and values and norms within which action research is used in a particular context.
  7. Action research can include all types of data gathering methods, but requires the total involvement of the researcher.
  8. Constructively applied pre-understanding of the corporate environment and of the conditions of business is essential.
  9. Management action research should be conducted in real time, though retrospective action research is also acceptable.
  10. The action research paradigm requires its own quality criteria.

Som det fremgår af de sidste fem punkter, supplerer Gummesson med princippet om, at der er meget brede rammer for datafangst, så længe feltforskeren er seriøs og dedikeret i arbejdet. En dyb forståelse af organisationen i dens kontekst er vigtig for at kunne designe de rette udviklingsinitiativer, hvilket implicit stiller krav om indgående praksisstudier gennem en tæt og ofte længerevarende kontakt.

<sup>9</sup> Den post-positivistiske forskningstradition har den særlige karakter i fht fx de konstruktivistiske tilgange, at den stræber efter objektivitet. Grovkornet set producerer forskeren viden via kritisk diskussion og objektiv testning af teori. Teoriens rolle er at strukturere, forklare og forudsige fakta. Forskeren vælger tidligt i forskningsprocessen at fremsætte teoretiske modeller, der angiver de variable og deres indbyrdes sammenhænge, der senere hen skal studeres i en empirisk undersøgelsesdel. Endvidere vil forskeren ansføres til at kombinere arbejdshypoteser, teoriverificering og kvantitative/statistiske datagenereringsmetoder (Guba & Lincoln 2004, Nygaard & Darmer 2005). Anvendes derimod kvalitative data, bliver model- og analysearbejdet typisk forbundet med mange kompleksitetsreducerende variabelreduktioner. Herved kan forskere påvise årsags-sammenhænge mellem analysevariable såsom teknologitype, anvendelse og organisatorisk udbytte. Udføres der konkrete teknologiekspiriment, kan de gennemføres i mere naturlige omgivelser (fx en specialinstitution) end hvad der er tilfældet i klassisk positivistisk forskning. Resultaterne vil blive organisations-specifikke, og det er herefter op til forskeren demonstrere, hvor universelle resultaterne er gennem induktion og validitetstests. Imidlertid argumenterer Sayer (1992) for, at valget af konkrete forskningsmetoder ikke bør isoleres fra forskerens forskningsinteresse og studieobjektets faktiske beskaffenhed. Det vil sige, at forskerens adgang til empiri om objektet, hvordan forskeren vælger at begrebsliggøre objektet og hvordan objektet forandrer sig over tid, spiller en væsentlig rolle i hvorledes metoden pragmatisk kan tilrettelægges. Dette argument bifalder jeg og bidrager til mit valg af aktionsforskning som arbejdsmetode.

---

<sup>10</sup> Forfatterne anfører herom: *“An AR project is emergent that is it emerges through the unfolding of a series of events as the designated issue is confronted, and attempts at resolution by the members of the organisation with the help of the action researcher. The enactment of the cycles of planning, taking action and evaluating can be anticipated but cannot be designed or planned in detail in advance.”* (Coughlan & Coughlan 2002:229)

<sup>11</sup> Om dette anfører McCutcheon & Jurg (1990:150): *“...action research can take on different characteristics because underlying it are differing epistemological assumptions, which in turn shape methodological choices as well as how problems are formulated. Understanding these differences should help teachers formulate and conduct research and advisers consult with teachers about it because such understandings may help clarify the epistemology and hence the methods and problem formulation of action research.”*

<sup>12</sup> Grounded theory introduceres af Glaser & Strauss i 1967 med bogen *The Discovery of Grounded Theory*, der tager udgangspunkt i patientstudier på hospitaler. Bogen har været en stor inspirationskilde for en stor del af senere kvalitativt orienterede metodelitteratur. Bogen var et opgør med positivistisk forskningsmetode, og en stærk medvirkende årsag til dette var Strauss' uddannelse i symbolsk interaktionisme under Herbert Blumer samt Glasers uddannelsesforløb på Bureau for Applied Social Research på Columbia University, der på det tidspunkt var stærkt influeret af kvantitativ og positivistisk metodologi. Der er delte meninger om, hvorvidt grounded theory bygger på induktiv eller abduktiv erkendelsesteori. Flere artikler peger på store ligheder mellem grounded theory og abduktive metode, da begge perspektiver bygger samme ontologiske tankegods og afspejler et personsammenfald i amerikansk pragmatisme (Kelle 1995, Richardson & Kramer 2006). Grounded theory kan forstås som en metodologi, hvis hovedformål er at udvikle teori med udgangspunkt i en dynamisk forskningsproces, der veksler mellem mønsterdannelse og –udfyldelse (Andersen 1992, 2005). På den ene side læner metoden sig ad samme epistemologi som fx pragmatismen, hvor teori forstås kontekstuelt og historisk afgrænset og hvor teoriudvikling bør foretages pba. systematisk indsamlet og analyseret data frem for test af præfabrikerede teorihypoteser. På den anden side advokeres der for en stram forløbssystematik og ønske om teoriudvikling (Alvesson & Sköldbog 2007), hvilket tenderer positivistisk tænkning.

<sup>13</sup> Dette synspunkt deler Baskerville (1999): *“A researcher who does manage to find a problem suitable to their predefined research program may find that the theoretical emergence twists the research in an entirely different direction. Keeping their ethical responsibility to the client and their problem setting in the fore means that the researchers cannot merely walk away from an unfinished project simply because they lost interest in the shifting theoretical domain.”* (Baskerville 1999:6) Baskerville skriver videre: *“The research intentionally seeks to achieve valuable goals for the research subjects, and is popular among consultants as a technique for organizational development. As a result, action research “looks like” consulting...researchers who do not carefully explain their research orientation may mislead clients who are expecting consulting-type performance, creating an ethical breach regarding informed consent. Professionally,*

---

researchers may become too embroiled in the problem setting, and lose contact with their obligations to develop general knowledge about related theories.” (Baskerville 1999:6)

<sup>14</sup> Forfatterne påpeger dette med: “As AR cannot be objective, because the action researcher is also part of the client system, it is less valuable for hypothesis testing (Westbrook, 1995).” (Middel, Coughlan, Coughlan, Brennan & McNichols 2006:76). De skriver videre: “AR can be justified within its own terms, particularly those which argue that the reflection and data generation and the emergent theories cannot be captured readily by alternative approaches... Validity is a term from traditional positivist science and has connotations of proof and replication. Within its own terms, AR talks about quality.” (Middel, Coughlan, Coughlan, Brennan & McNichols 2006:78)

<sup>15</sup> Det har den bagside, at det kan være svært at få optaget videnskabelige artikler baseret på aktionsforskning i de førende internationale journals (Baskerville 1999). Herom anfører Baskerville (1999:6): “...action research is among the more qualitative approaches. It is parked solidly outside of valid positivist techniques. Its qualitative and interpretive foundations make journal-length articles difficult. The lack of generally agreed criteria for evaluating action research further complicates the publication review process.”

<sup>16</sup> Small (1995:948) anfører herom: “Action, empowerment, and participatory researchers typically address questions that arise from the group being studied and that will have immediate and direct implications for the situation in which the study is conducted. Feminist researchers are also interested in questions that will have implications for social change, although the immediacy of the implications is less often the focus than in other action-oriented approaches.”

<sup>17</sup> Weick (2001:148) skriver om betydningen af *equivocality* i relation til ny teknologi: “To understand new technologies and their impacts, we need to supplement existing concepts... The central idea is captured by the phrase technology as *equivoque*. And *equivoque* is something that admits of several possible or plausible interpretations and therefore can be esoteric, subject to misunderstandings, uncertain, complex and *recondite*.”

<sup>18</sup> Hermed afgrænser jeg mig samtidig fra flere oplagte grundperspektiver, der også kan afdække teknologiers medierende funktion. Her tænkes især på nyere situeret læringsteori (fx Lave & Wenger 1991, Suchmann 1987, Wenger, McDermott & Snyder 2002), aktivitets/virksomhedsteori (fx Nardi 1996, Engeström 2007) og organisationsudvikling (fx Schein 1992, Beer & Nohria 2000, Borum (2001), Jacobsen 2005). I den situerede tilgang ville en oplagt basisanalyse blive indrammet af Laves & Wengers (1991) praksisfællesskab analyse baseret på begreberne domæne, identitet, fællesskab, betydning og praksis. Analysen af teknologi ville omhandle Laves & Wengers (1991) praksisteknologi begreb samt Hoadleys & Kilners (2005) modellering af indhold, kontekst, konversation, forbindelse og formål. En virksomhedsteoretisk analyse ville omhandle Nardis (1996) og Engeström (2007) modellering af virksomhedssystemer bestående af elementerne redskab, subjekt, objekter, regler, fællesskab, arbejdsdeling og resultat. Den teknologiske analyse ville omhandle Ber-

---

thelsens & Bødkers (2003) detaljerede analyse af aktivitet, handling og operation. Slutteligt kunne en organisationsudviklingsanalyse med fordel tage udgangspunkt i klassificeringen af delprojekternes ændringsprocesser vha. Beer & Nohria (2000). Den teknologiske dimension af ændringsprocesserne ville blive afdækket vha. Borum (2001) og Jacobsen (2005).

<sup>19</sup>Aktantbegrebet bygger ifølge Latour (1997) i overvejende grad på Greimas' (1966) og Propps (1928) strukturelle semantik, der vedrører fortællingers strukturelle opbygning. Greimas' (1966, 1974) aktantmodel tager udgangspunkt i Propps analyse af russiske folkeeventyr og karakteriserer aktører og aktanter på følgende måde: *"Hans [Propps] opfattelse af aktanterne er funktionel; ifølge ham bestemmes de optrædende gennem de "handlingssfærer", de optræder i, og disse sfærer skabes gennem de funktioner, som tillægges dem... aktørerne kan opstilles inden for et tilfældigt forekommende æventyr, hvorimod aktanterne, som er klasser af aktører, kun kan opstilles ud fra et korpus bestående af alle æventyrene. En opdeling i aktører er bestemmende for en enkelt æventyr, medens en aktantstruktur er bestemmende for en genre. Aktanterne besidder altså en metasproglig status i forhold til aktørerne."* (Greimas 1974:278-279) I Greimas analyse opereres med de basale aktantfigurer: Giver, subjekt, objekt, hjælper og modstander. Jeg vælger ikke at anvende aktantmodellen i indeværende afhandling, men er selvfølgelig opmærksom på modellens bud på den strukturelle dynamik mellem forskellige aktantpositioner og -arketyper. Aktanter skal forstås som roller, funktioner eller opgaver, som fortællingens aktører kan påtage sig og/eller udfylde. Latour indkredser aktanten via i følgende entitetsudredning: *"...The key point is that every entity, including the self, society, nature, every relation, every action, can be understood as 'choices' or 'selection' of finer and finer embranchments going from abstract structure – actants - to concrete ones - actors."* (Latour 1997:1) Hawkes (2003) synes imidlertid at definere aktanten mere fyldestgørende end Latour. Hawkes skriver: *"Actants have a kind of phonemic rather than a phonetic role: they operate on the level of function, rather than content. That is, an actant may embody itself in a particular character (termed an acteur) or it may reside in the function of more than one character in respect of their common role in the story's underlying 'oppositional' structure. In short, the deep structure of the narrative generates and defines its actants at a level beyond that of the story's surface content."* (Hawkes 2003:71)

<sup>20</sup> I mange forskningsartikler foretages ikke en entydig differentiering mellem aktører og aktanter, hvilket er misvisende, såfremt vi følger Latour & Woolgars (1979) og Latours (1985) oprindelige forståelse baseret af etnografien og Greimas' aktantbegreb. Typisk slås aktører og aktanter sammen, alternativt forstås aktanter som netværksdelegater (Walsham & Sahay 1999).

<sup>21</sup> Latour & Woolgar (1986:242) skriver om blackboxing: *"The operation of black-boxing is made possible by the availability of credibility. As we argued earlier, credibility is a part of the wider phenomenon of cre-*

---

dit, which refers to money, authority, confidence and, also marginally, to reward...Consequently, statements which are already credited will be taken for granted.”

<sup>22</sup> Latour (2005) kritiserer Parsons funktionalisme og Giddens strukturalisme for at tilskrive aktøren roller og systemet bestemte strukturationsprincipper.

<sup>23</sup> Law (2007:12) mener endvidere, at begreberne enactment og performance bør erstatte den konstruktivistiske tænkning omkring aktøren. Han forsøger at beskrive skiftet i ANT-litteraturen således: *”Something seismic is happening here. A vital metaphorical and explanatory shift is taking place. We are no longer dealing with construction, social or otherwise: there is no stable prime-mover, social or individual, to construct anything, no builder, no puppeteer. Pasteur, we have seen, is an effect rather than a cause. Rather we are dealing with enactment or performance. In this heterogeneous world everything plays its part, relationally. The shift is easily misunderstood, but it is crucial. The metaphor of construction – and social construction – will no longer serve. Buyers, sellers, notice boards, strawberries, spatial arrangements, economic theories, and rules of conduct, all of these assemble and together enact a set of practices that make a more or less precarious reality.”*

<sup>24</sup> Weick (1979) mener, at aktører ikke kun selektivt perciperer sin omverden og tilpasser sig ureflekteret omverdenskrav. Aktøren er i besiddelse af en evne til aktivt at medskabe sin omverden. Weick indkredser denne medskabelsessevne ved at introducere begrebet enactment: *“Managers construct, rearrange, single out, and demolish many 'objective' features of their surroundings. When people act they unrandomize variables, insert vestiges of orderliness, and literally create their own constraints.”* (Weick 1979:243). Scott (2007) beskriver betydningen af begrebet på følgende vis: *“The concept of enactment emphasizes the role of perception but also recognizes that organizational members not only selectively perceive but also directly influence the state of their environments through the cognitive frames they utilize as well as by their own actions, which can alter the state of the environment.”* (Scott 2007:105).

<sup>25</sup> Denne aktørforståelse bygger i vidt omfang på Blumers (1969) bearbejdning af Meads (1934) aktørteori.

<sup>26</sup> Her foretager jeg en afgrænsning af det sociale felt, som jeg vil vende tilbage til. Hvad angår fusionsprocesser i staten og kommunerne, se mere herom i Tidsskriftet Arbejdsliv 'Ledelse og samarbejde under strukturreformen', dec. 2006, Ledelse & Erhvervsøkonomi 'Tema: Moderniseringen af den offentlige sektor' 4/2007, Goldschmidt & Kirkeby (2005) samt Blom-Hansen, Elklit & Serritzlew (2006).

<sup>27</sup> En bostedsleder skitserer problemet og løsningen til Socialpædagogen således: *”Socialpædagoger er et underligt folkefærd. De tager sig af en masse – uden dem ville det se skidt ud i landet – men de gør intet for at gøre deres arbejde synligt, og de har svært ved at forklare, hvad de er gode til. Og måske derfor er der heller ingen respekt om det socialpædagogiske arbejde. Men vi er nødt til at kunne forklare vore nye arbejdsgivere, hvad de får for pengene, ellers kan politikerne jo ikke se, hvorfor de skal bruge penge på vores område. At det koster, hvis [beboer] Knud skal have mulighed for at udvikle sig. Og den metode, vi har*

---

valgt, er at gå helt ned i første led i fødekæden, ned til Knud, for at beskrive hver enkelt detalje i det socialpædagogiske arbejde. Det er en svær proces, men også nødvendig for at vi selv kan få ejerskab til vores beskrivelser og dokumentationer. Vi har sat os for at beskrive de faglige kompetencer, som er i de enkelte afdelinger, i de enkelte teams og hos hver enkelt medarbejder.” (Socialpædagogen 7/2006)

<sup>28</sup> Rationalet bag strategien forklarer en bosteds souschef i markedslignende termer således: ”Hvis vi gør det, er vi ikke attraktive og har dermed ikke noget eksistensgrundlag. Vi skal matche krav, mål og forventninger fra udviklingshæmmede, pårørende, kommuner, HCA og medarbejdere nu, frem til 2007 og i den nye kommune- og regionsstruktur. Vi ved nu, at vi fra 1. januar bliver 100 % afhængige af vores evner til at ’sælge’ ydelser, som der aktuelt er efterspørgsel på. Vi får ikke på forhånd udlagt et sikkerhedsbudget, men får kun indtægter efter vores belægningsgrad.” (Knasten 2/2005)

<sup>29</sup> Ifølge Boltanski & Chiapello (2007) rummer den kapitalistiske ideologi forestillingen om, at det primære formål med økonomisk virksomhed er at akkumulere kapital for kapitalejerne og materiel fremgang for samfundet. Dette forudsætter en samfundsmodel byggende på virksomheder drevet efter effektivitets- og efficiensmodeller, privat ejendomsret, liberal-ulitaristisk politisk tænkning og institutionelle arrangementer der fremmer liberal virksomhed. I hht Webers og Marxs samfundsøkonomiske teorier peger forfatterne også på betydningen af de sociale gruppers formation - her professionelle kapitalister, ledere og medarbejdere – som centrale analytisk genstandsfelt og deltagere i profitskabelsesprocessen. I følge Boltanski & Chiapello (2007) har kapitalismen den særlige evne at kunne forny sig ved at adoptere nye samfundsøkonomiske udviklingstendenser og debatter, hvilket har gjort ideologien robust og overlevelsesdygtig.

<sup>30</sup> Karakteren dækker ifølge Sennet (1999) den etiske værdi, vi tillægger vores eget begær og relationer til andre. Karakteren kan udtrykkes ved loyalitet, gensidig forpligtelse og forfølgelse af langsigtede mål.

<sup>31</sup> Betingelserne for personaleledelse ændrer sig med tiden. I takt med at direkte måling af præstationer bliver mindre legitime og svære at foretage, bliver værdibaseret ledelse og selvledelse blandt medarbejderne vigtigt. Nu handler det i vidt omfang om at formulere visioner, inspirere, skabe rammer for kompetenceudvikling og coache kolleger og medarbejder (Holt Larsen 2006). Mange ledere og medarbejdere finder ikke slaviske karrierevej op igennem hierarkiet attraktiv og søger derfor enten jobs i flade, kompetenceorienterede virksomheder (Granrose & Portwood 1987), skifter job jævnligt ud fra devisen om den ’grænseløse’ karrierevej eller udlever sit livsprojekt som ’fri agent’ (Defillippi & Arthur 1994, Lawler III 1994). Tidligere var karriere en mulighed, der gav magt, social status og bedre levestandard. Uden en karriere kunne medarbejdere stadig være værdifulde arbejdere. I dag forstås karriere som en nødvendighed, der udtrykker personens brugbarhed og sikrer dennes mentale og materielle overlevelse. Karriere er ikke længere knyttet til position, men er en livsduelighed i hft at være egen herre i eget hus. Ikke-karriere er et implicit udtryk for selv-eksklusion (Sennet 2006).

---

<sup>32</sup> Boltanski & Chiapello (2007) skriver om den generelle forskydning af idealet, at: *“In the new world, anything is possible, since creativity, reactivity and flexibility are the new watchwords. Now no one is restricted by belonging to a department or wholly subject to the boss’s authority, for all boundaries may be transgressed through the power of projects...The new model proposes, so we are told, ‘genuine autonomy’, based on self-knowledge and personal fulfillment, not the false autonomy, framed by the career path, job descriptions, and systems of sanctions-rewards, proposed by the 1960s.”* (Boltanski & Chiapello 2007:90) *“In the 1960s, the idea was to reward people according to their results or efficiency. In contrast, the 1990s enhance the status of those who know how to work on a project, whether as leader or simple contributor. From this perspective, valuable members of staff are those who succeed in working with very different people, prove themselves open and flexible when it comes to switching project, and always manage to adapt to new circumstances”.* (Boltanski & Chiapello 2007:92)

<sup>33</sup> Firfelttsmodellen er modelleret på basis af min forståelse af aktanters karakteristika. I forbindelse med valideringen af modellen har jeg fundet sammenligningspunkter med Rhodes’ (2004) viderebearbejdning af McMaster, Vidgen and Wastell (1998) og Latours DUE-model vedrørende min grundforestilling om bevægelser mellem den institutionaliserede værdi- og genstandsbaserede akse samt sammenligningspunkter med Mathiesens (1973) systemmodel vedrørende min forestilling om den tænkte og fysiske bevægelsesakse. I modellen er derudover lighedspunkter med neo-institutionel teori i relation til den tænkte aktants blivende status som kognitive og normative institutioner (Meyer & Rowan 1992, Scott 1995, Glynn & Weber 2006).

<sup>34</sup> Ifølge Wilber (2000) kan fænomener med fordel begribes ud fra fire perspektivniveauer: En inderside (mentale og kulturelle processer) og en yderside (adfærdsmønstre og systemer) samt en individuel (selvet) og kollektiv dimension (fællesskabet). Wilber (2000) konstruerer i den forbindelse en firfeltts kvadrantmodel AQAL-model. Forkortelsen står for All Quadrants, All Levels. Alle fire niveauer har en egendynamik og interagerer med hinanden, ligesom de hver for sig og samlet set påkalder sig intelligent, eklektisk brug af forskellige teoretiske perspektiver.

<sup>35</sup> Charles Handys fire organisationskulturkonfigurationer: power (simpel struktur), role (bureaukrati), person (adhocrati) and task culture (matrix) ligner Henry Mintzbergs konfigurationer til en forveksling. Jeg vil positionere værtsvirksomheden som en hybrid mellem simple og opgave organisering, og det leder frem til følgende kommunikationsbetingelser for hhv. power og task culture: *‘Power culture...In this model the founder is often the voice of the organization and will, at least in its early days, take control of communications...Task culture...For the internal communicator this kind of culture will provide fertile ground in terms of material for publication or broadcast. The downside is that little chance to expand on initiatives.’* (Smith & Mounter 2005:30,33)

---

<sup>36</sup> IT- og Telestyrelsen definerer learning management systemer på følgende vis: ”*Et Learning Management System (LMS) er et system til understøttelse og styring af lærings- og udviklingsaktiviteter. Et LMS er typisk web-baseret og fungerer som en portal for læring og udvikling af en virksomheds/organisations medarbejdere... [Med] et LMS kan brugeren tilgå en række læringsaktiviteter (kurser, konferencer, temamøder, fællesskaber, certificeringer etc.), som kan tilbydes under en eller flere læringsformer – fx eLæring. Brugeren kan søge efter kurser, se kursusbeskrivelser og kursusevalueringer, til/framelde sig kurser samt gennemføre eLæringskurser... Læringsaktiviteterne distribueres til de respektive målgrupper og administreres af LMS’et (tilmelding, afmelding, indkaldelse, test, evaluering, fakturering etc.), ligesom medarbejderens historik opbevares i systemet. LMS’et indeholder et notifikationssystem, som automatisk udsender påmindelser om kursusstart, ændringer m.m. til alle tilmeldte kursister. Det kan holde styr på tilmeldinger og eventuelt ventelister*” (Brogaard 2008).

<sup>37</sup> I et bredere perspektiv producerer tv-udsendelsen flere effekter: Der udarbejdes en omfattende strategiplan for bostedet for de kommende år; bostedets pårørenderåd får en mere aktiv og fremtrædende strategisk rolle; der afholdes en regional konference om fremtidens boligformer. Symbolsk placeres konferencen på dette bosted, der er præget af en utidssvarende boligmase i følge forvaltning og politisk udvalg; der udvikles en nationale tilsynsmodel, som regionen vil tilslutte sig; i regionsregi stiftes en såkaldt åbenhedspris, der skal præmiere foregangstiltag hvad angår pædagogisk dialog.

<sup>38</sup> I forbindelse med slutinterviewene et halvt år senere i 2008 kommer det frem, at den ene afdelingsleder og primære tovholder har valgt at gå på pension pga. sygdom. Den anden afdelingsleder og tovholder har måttet fokusere yderligere på en række organisationsændringer i sin egen afdeling, ligesom den nye afdelingsleder fik en forstanderstilling andetsteds. Dermed var kernegruppen spredt fra alle vinde - og aktionsforskningsprojekterfaringerne ligeså.

<sup>39</sup> Holdt Christensen (2005:6) skitserer barriererne for videndeling på følgende vis: *'The barriers for knowledge sharing can, hence, be related to dimensions of i) the social structure, ii) the epistemological different faces of knowledge and iii) structural misfit between the willingness and ability to share knowledge. The dominating explanations for why these barriers arise are i) opportunistic and self-interest seeking behavior, ii) cognitive barriers making it impossible to communicate tacit knowledge and iii) no awareness – as opposed to ignorance – of knowledge, and no opportunities to enact the willingness to share knowledge.'*

<sup>40</sup> Heath & Staudemayer (2000:173) anfører om 'attention span' og oversættelsesproblemer: *'...they neglect to pay attention to the right things. People's lay theories lead them to heed some things (division of labor, components, specialization) while simultaneously remaining heedless of others (integration, the importance of complementary capabilities)...When lay theorists of organizing are confronted with an unfamiliar situation, they may take basic principles of organizing, like the value of specialization, and over extrapolate*

---

them.' (Heath & Staudemayer 2000:173) Og senere anføres følgende om oversættelsesproblemer: '...there is evidence that specialists, rather than understanding the translation problem, respond to integration issues by reasserting the same strategies that made them specialists in the first place....Unfortunately, when specialists adopt these abstract symbols they often assume that they are equally meaningful for other parts of the organization.' (Heath & Staudemayer 2000:181)

<sup>41</sup> Perspektiver på eksternt formidlet viden har modtaget stor opmærksomhed op gennem 1990'erne, da regnskabsinformation beskriver en stadig mindre del af virksomhedernes produktionsfaktorer (Eustace 2001). Erhvervsledere, regnskabsafdelinger og markedsanalytikere manglede information om virksomhedens immaterielle ressourcer, viden og kapabiliteter, hvorfor forskere og konsulenter udviklede modeller og værktøjer til at beskrive sådanne ressourcer, se fx Nonaka & Takeuchi (1995), Kaplan & Norton (1998) og Davenport & Prusak (1998). Endvidere har disse aktører en erkendelsesmæssig og kommerciel interesse i at kunne afhjælpe eventuelle videntransformationsproblematikker. Det udkrystalliseres i litteraturen i form af fremgangsmåder til at diagnosticere videndelingsproblemer og løse dem succesfuldt.

<sup>42</sup> Grundantagelsen i det funktionelle videnperspektiv om, at fx tavs viden og kompetence kan ekspliciteres og lagres udfordres også teoretisk af den seneste forskning vedrørende viden-i-praksis og videndeling. For eksempel argumenterer Jensen, Mønsted & Olsen (2004) og Gherardi (2006) for, at teorier og redskaber svarende til ovenfor nævnte præges af rationalisme, informationsreduktionisme og præskriptivitet. Information og viden behandles som objektiv og dekontekstualiseret repræsentationer af virkeligheden og medtager ikke den menneskelige fortolkning og dømmekraft. Hvor Jensen, Mønsted & Olsen (2004) introducerer et interaktionsbaseret syn på viden (i hht Stacey og Tsoukas), stiller Gherardi (2006) situeret læringsteori, kulturteori, arbejdspladslæring, aktivitetsteori, aktør-netværksteori og post-strukturalisme op som alternativer. Kendetegnet ved alle disse perspektiver er, at de vedkender sig en kontekstualiseret og praksisorienteret videnforståelse.

<sup>43</sup> Law (1994:70-71) definerer modes of ordering således: "*The stories themselves are documentary imputations which stabilized, to some extent, as I worked at them, but they could certainly be told otherwise... 'real' histories are also modes of ordering. But stories, too, tell of real histories, real actions and real people. They are part of, a way of talking of, some of the ordering patterns in the recursive features of the social.*" Law identificerer fire retningsgivende grundhistorier i sit studium af lederadfærd i en organisation. De vedrører bureaukratiet, det professionelle fagbureaukrati; karisma og entreprenørskab. Det er min opfattelse, at modes of ordering (Law 1994) teoretisk kan sidestilles med hhv. kognitive/normative institutioner (Scott 1998) og rationelle, institutionaliserede myter (Meyer & Rowan 1992).

<sup>44</sup> Klausen (2007) skriver om det økonomiske og managerialistiske aspekt i den offentlige sektor: "*Det økonomiske vedrører indbygning af markedslignende vilkår i det offentlige, nemlig gennem brug af udlicitering,*

---

frie forbrugsvalg, brugerbetaling, nye lønssystemer, etablering af nye selskabsdannelser, selvejende institutioner med taxameterstyring og offentligt private partnerskaber (OPP's). Det managerialistiske vedrører indføringen af nye ledelses- og styringssystemer såsom koncernstyring, teamledelse, strategisk ledelse, kontraktstyring, kvalitetsstyring, økonomistyring, activity based costing (ABC), evaluering, akkrediteringssystemer m.m. Tilsammen udgør denne styrings- og ledelsestænkning det, som er samlet i metaforen om *New Public Management*." (Klausen, 2007)

<sup>45</sup> Læringsteoretisk kan fordringen på aktørniveauet, dvs. hvor 'systemet' – mennesker og grupper - tvinges til at ændre markant karakter, beskrives i hht teorien om ekspansiv læring (Engeström 2007). Samme fænomen kan på gruppe- og individniveauet belyses vha. teorierne om transformativ læring (Merizow 2000, 2007), akkommodativ læring (Nissen 2000) og reflektiv læring (Jarvis 2007). Sammenfattende for disse fire forskellige læringsforståelser er, at de tilskriver redskabsanvendelse en væsentlig rolle i læreprocesser.

<sup>46</sup> Bostederne synes ikke i udpræget grad at afspejle en rendyrket projektorganisationskultur, hvor projektdeltagere vurderes på projektbasis, og hvor de avancerer i det organisatoriske hierarki i relation til deres projektresultater.

<sup>47</sup> Med styringsredskabet etableres faste projektrammer og en skriftlig dialog mellem projektparterne. Formålet med den skriftlige dialog er at sikre, at parterne bliver enige om, hvornår de bør gå / er gået videre til næste projektfase. Blandt projektlederne opleves dette som en fordel, da de tidligere havde udfordringer med at afslutte projektfaser i hht de indgåede projektaftaler. En af de væsentligste årsager er, at projektlederne og udviklerne gerne ændrede projektretningen, hvis der blev foreslået ny funktionalitet og rettelser relativt sent i processen. Endvidere oplever ledelsen, at oplæringstiden kan gøres kortere blandt yngre medarbejdere, når der anvendes en formel projektstyringsmodel.

<sup>48</sup> I den forbindelse bliver det samtidig klart for arbejdsgruppens deltagere, at projekterne fagligt og styringsmæssigt håndteres forskelligt og i høj grad antager en adaptiv natur, jf. Wysocki & McGary (2003). Arbejdsgruppen har indtil videre opereret med just-in-time projektplaner frem for detaljerede planer; deltagerne har måttet acceptere uklarhed om, hvornår redskaberne bliver færdige til test og lancering; projektmål, budgetter og tidshorisonter syntes fleksible; der arbejdedes med feedback loops mellem design, programmering og brugerafprøvning.

<sup>49</sup> Derudover har direktørerne hidtil foretrukket at rekruttere ansatte fra egne professionelle netværk eller via stillingsopslag, der henvender sig til projektledere med e-læringserfaring. Argumentet har en økonomisk og risikostyringsmæssig karakter. De nuværende og tidligere projektledere har gerne måtte haft en form for 'skolelærerbaggrund' plus en it-overbygning eller brancheerfaring. Disse har derimod ikke en merkantil grunduddannelsesbaggrund, der kan fremme udbredelsen af managementteori og markedsanalyser i organisationen. Direktørerne har en tilsvarende it-pædagogisk baggrund, hvilket gør den interne kommunikation

---

nemmere og sikrer at den didaktiske forståelse i forbindelse med kundeprojekter er nogenlunde ensartet. Endvidere er det mere gnidningsfrit at omplacere disse medarbejdere i firmaets e-læringsdel, når der opstår periodevis underkapacitet som følge af ujævn tilgang af nye indholdsproduktioner. Det er således en mere 'sikker investering' at satse på en sådan fagprofil end fx managementkonsulenter med offentlig erfaring. Rekrutteringsrutinen vil først blive udfordret, hvis og når det nye HRD-forretningsområde vokser og skaber et permanent behov for andre fagprofiler.

<sup>50</sup> Af dialogerne uddrages der et sæt tekniske, økonomiske og organisatoriske købsparametre i arbejdsgruppen. Af tekniske forhold pointeres det især, at systemet skal have en overskuelig og genkendelig brugergrænseflade samt anvende flow-baserede arkitekturprincipper, således brugerne nemt føres igennem de krævede registreringer. Såfremt datasikkerheden opfylder de gældende regler, må systemet gerne kunne driftes af firmaet selv. Det er erfaringen, at kommunens og virksomhedens egne it-afdelinger tider komplicerer it-indkøb unødigt og har svært ved at finde tid til at honorere lokale support. Systemet bør økonomisk ligge på et relativt lavt prisleje hvad angår salg til decentrale enheder i den sociale sektor, da institutioner ofte selv skal afholde implementerings- og licensudgifterne. Det optimale er, hvis der kan opereres med to licensmodeller, som afspejler enhedens årlige budgetlægning. Enten skal hoveddelen af indkøbet kunne betales ved opstart, hvorved restmidler ved årets udgang kan udnyttes taktisk, eller skal udgiften kunne udjævnes over fx tre år. Imidlertid kan kommunerne ikke skæres over en kam, da de i andre tilfælde vælger at indkøbe og implementere et system centralt. Herved stilles der krav til løsningssalget, it-driften og licensmodellen, der afviger fra eventuelle standardbetingelser.

<sup>51</sup> Firmaet deltager også i samme periode på en stor messe for HR, hvor både platformen og e-læringsproduktioner præsenteres. Deltagelsen sætter firmaet symbolsk på landkortet hos medarbejderne og konkurrenterne, hvorimod antallet af egentlige kundehenvendelser kan tælles på få hænder. Hvis der kan tales om nøglesuccesfaktorer og en særlig kommunal købsadfærd, så er de stadig ikke identificerede. En afklaring herom vil i følge direktørerne kræve en kraftigere netværkstilstedeværelse, tid og tålmodighed.

<sup>52</sup> I firmaet er der ikke indført incitamentsprogrammer hvad angår systematisk videndeling, som kunne kompensere for ledelsens vigtige formidlingsrolle. Videndeling indgår som et punkt i de årlige medarbejderudviklingssamtaler, og det er en udbredt forventning, at alle bør dele relevant viden, hvis der er tid og lejlighed til det. Der findes hverken politikker og entydig klarhed om, hvad der systematisk skal deles af viden enten i elektroniske projektmapper eller mundtligt ved møder.

<sup>53</sup> Aktionsforskerens arbejdsrytme det første projektår fordrer heller ikke spontan videndeling. Mens kollegerne arbejder i et kontor i København, rejser aktionsforskeren ofte til bostederne og universitetet eller sidder hjemme for at forberede sig til undervisnings- og vejledningsopgaver.

---

<sup>54</sup> Til trods for at HRD-feltet befolkes af chefer og projektledere, der enten har en bred HRM eller didaktisk grunduddannelse, reproduceres den funktionelle forestilling løbende gennem projektsalg og -leverancer. HRD- og uddannelsesindkøberne i de større erhvervsvirksomheder stiller ofte krav om målbare og standardiserede kurser og afklaringsforløb, og de dataformater, som learning management systemer typisk kræver. Det synes at strukturere den digitalt medierede kompetenceudvikling i en funktionel retning. Leverandørerne forsøger at tale og designe læringsprodukterne i overensstemmelse med kundens fagprofessionelle sprog.

<sup>55</sup> Endvidere er det aktionsforskeren vurdering, at den oplevede træghed i de offentlige beslutningsprocesser i forbindelse med Strukturreformen i højere grad er et problem for platformsleverandører end for eksterne strategirådgivere og proceskonsulenter. Såfremt it-leverandørens rolle i teknologibeslutningsprocesserne redefineres, kan trægheden muligvis ligefrem udnyttes forretningsmæssigt.

<sup>56</sup> Haslund & Alsted (2004) hævder, at konflikter og problemstillinger håndteres på forskellig vis afhængig af kulturen. Organisationer løser problemer enten ved at udvikle indre splittelser (fløjddannelser), være repressive (tabuisere og fortie) eller integrere problemstillingerne (diskutere og bearbejde i fuld åbenhed). Forfatterne advokerer måske ikke overraskende i sin præsriptive udlægning af Kernbergs model for organisatoriske forsvarsmekanismer, at organisationer bør udvikle sig i retning af den sidstnævnte kultur.

<sup>57</sup> Jo længere virksomheden når ind i projektet, desto større økonomiske exitbarrierer opstår der, hvilket kan have haft en symbolsk betydning i projektet. I ErhvervsPhD-aftalegrundlaget er der ministerielle bestemmelser om, at et projekt kan indstilles, men det vil betyde, at ministeriets medfinansieringsandel skal tilbagebetales.

<sup>58</sup> I følge Økonomiministeriet er fordelen ved OPP'ere, at komplementær sektorkompetence udnyttes bedre og der skabes flere incitamenter blandt deltagerne til at tænke innovativt og totaløkonomisk. Med det menes, at løsningsdesign, -finansiering, -udvikling, -drift og -vedligeholdelse forstås som en samlet projektopgave. Herved vil der i større grad blive tænkt i helheder frem for enkeltfaser og delløsninger (ØEM 2004). Den største barriere forbundet med OPP'ere er frygten for at udvande kompetencer og offentlig kontrol over opgave-løsningen; udbudsprocessen i forbindelse med formaliserede udbud opleves besværlig, dyr og tidskrævende; mange projekter i Danmark for små til at blive gennemført som OPP'ere; potentielle politiske risici ved komplekse projekter; manglende tro på gevinster ved udlicitering; komplekse regelsæt som kan være tidskrævende at overskue og sætte sig ind i; generelt manglende kendskab til modpartens deltagermotiver; manglende risikovillighed fra virksomhedernes side; svag konkurrence mellem leverandører og dermed dyre tilbud; ideologisk modstand fra offentligt personale og faglige organisationer (Kommunernes Revision 2006, EBS 2008).

---

<sup>59</sup> ErhvervsPhD-ordningen er en af de nævnte indsatser. Ordningen har pt. et erklæret mål om at fordoble antallet af nye Erhvervsphd-projekter i små og mellemstore virksomheder på 3 år fra ca. 250 til 500. Historisk set har ordningen haft en overvægt af F&U-baserede virksomheder inden for naturvidenskab såsom ingeniør-, bioteknologi- og medicinalområdet. Med det bredere fokus henvender ordningen sig til serviceerhverv såsom it- og rådgivningsindustrien, der i højere grad baserer sin produktudvikling på kundefinansierede udviklingsprojekter og brugerdrevne innovationsprocesser. I denne population finder vi bl.a. it-leverandøren i indeværende afhandling.

<sup>60</sup> Der opereres med begrebet strategisk handlerum gennem spørgeskemaet. Det strategiske handlerum forstås i denne sammenhæng som institutionens muligheder for at budgetlægge med en længere tidshorisont, profilere institutionen eksternt, etablere samarbejder, planlægge og videreudvikle pædagogiske tilbud og personalekompetencer.

<sup>61</sup> Strukturreformen er ikke et unikt fænomen. Siden særforsogets udlægning af specialinstitutioner fra stat til amter i 1980, Schlütter-regeringens og Nyrup Rasmussen-regeringens moderniseringsprogrammer op gennem 1980-90'erne har den offentlige sektor vænnet sig til omfattende arbejdsmarkeds-, skole-, pensions- og skattereformer. I perioden med den Fogh Rasmussen ledet regering siden 2001 er traditionen for større moderniseringsprogrammer bevaret. Schlütters programmer: Realrenteafgift fastsættes, dyrtidsregulering afskaffes, fast kronekurs indføres, regulering af overførselsindkomster (1983). Skattereform (1985). Fælleserklæring om arbejdsmarkedsbidrag og pensioner (1987). Velstandsregulering, gymnasiereform (1988). Arbejdsmarkedspensioner for alle offentlige ansatte (1989). Nyrup-Rasmussens programmer: Skattereform, folkeskolereform, taxametersystem i universiteter (1993-94). Dagpengereform (1995). Midlertidig pensionsopsparing (1997). Pinsepakken, efterløn (1998). Dagpengereform (1999). Fogh-Rasmussens programmer: Flere i arbejde-forlig, særlig pensionsopsparing (2002). Skattereform, ny universitetslov (2003). Forårspakken, beslutning om Strukturreform (2004). Velfærds- og globaliseringsforlig (2006).