



- viden i fællesskab

2018

## Sekoia - fra installation til implementering

I efteråret 2015 påbegyndte man i Landsbyen Sølund et pilotprojekt med Sekoia, som er et digitalt værktøj, der umiddelbart benyttes til arbejdsstyring, dokumentation og kommunikation, men det bagvedliggende mål er at opsamle viden systematisk, således at organisationen kan lære af denne viden til gavn for borgerne.

Hvad der startede som et pilotprojekt i tre boenheder, indledte også en implementeringsproces, der foreløbig har været cirka to et halvt år. På nuværende tidspunkt er Sekoia således installeret i alle boenheder i Landsbyen Sølund, men der er fortsat et stykke vej til en fuld implementering.

*Af Søren Lytzau, fysioterapeut og kandidat i pædagogisk sociologi, udviklingskonsulent i VISS, Landsbyen Sølund*

Der er skrevet mangt og meget om implementeringsprocesser, og man kunne således foranlediges til at tro, at man efterhånden har opskriften på en succesfuld implementering.

Desværre er virkeligheden ofte en helt anden. En af de største hindringer for en succesfuld implementering er ofte mangelfuld indsigt i den målgruppe og kultur, hvor effekten af en implementering ønskes. Følgende citat fra Petersilia (1990), som har lavet undersøgelser af implementeringsprocesser i retssystemet, understreger dette: "Unless a community recognizes or accepts the premise that a change in correction is needed, is affordable, and does not conflict with its sentiments regarding just punishment, an innovative project has little hope of surviving, much less succeeding". (Frit oversat: "Medmindre et samfund anerkender eller accepterer den præmis, at der er behov for ændrede korrektionsmuligheder, at disse er overkommelig, og ikke er i strid med etikken angående straf, har et innovativt projekt ikke meget håb om at overleve, langt mindre at lykkes").

Selvom ovenstående citat relaterer sig til implementeringsprocesser i retssystemet, så peger det på en generel udfordring, som går igen i de fleste implementeringsprocesser. Målgruppen skal kunne se meningen med implementeringen af et værktøj eller en procedure, og processen skal skabe

### Faktaboks - Implementering

Den klassiske implementeringsproces kan inddeles i seks faser:

1. Undersøgelse
2. Programinstallering
3. Indledende implementering
4. Fuld implementering
5. Innovation
6. Vedligeholdelse

værdi for målgruppen eller målgrupperne, som i eksemplet fra Landsbyen Sølund primært er medarbejdere, men sekundært også borgerne, som på sigt profiterer af den øgede indsigt i for eksempel behov og konsensus om, hvad der virker i det pædagogiske arbejde.

Implementeringsprocesser skal med andre ord bidrage til en form for koreografi af processerne i organisationen, "så folk om ikke går i takt så i hvert fald bevæger sig i stort set samme retning" (Hastrup, Rubow & Tjørnhøj-Thomsen, 2012). Processen skal sikre, at individuelle interesser samstemmes i en større fælles interesse, og det er der-med nødvendigt at se på, hvad formålet med implementeringen af et digitalt værktøj som Sekoia er.



## **Sekoia – et digitalt værktøj til pædagogisk dokumentation**

Digitale værktøjer kan mange ting, men først og fremmest kan de tilføje en anden systematik til det pædagogiske arbejde, som kan være vanskelig at opnå med kuglepen og papir.

Derfor er formålet med Sekoia i Landsbyen Sølund først og fremmest at udvikle kvaliteten af den pædagogiske dokumentation samt at gøre denne mere anvendelig ikke kun i daglig praksis, men også i forbindelse med udarbejdelsen af for eksempel handleplaner. Dermed vil den viden, der opsamles via det digitale værktøj Sekoia, blive systematiseret og vil kunne generaliseres og dermed anvendes med et bredere sigte.

Pædagogisk dokumentation befinder sig i et evigt paradoks mellem at tage tid fra kerneydelsen, der kan defineres, som det borgernære arbejde, der foregår med udgangspunkt i indsatsmål, og et behov for at fastholde viden, der skal danne baggrund for senere analyser og evalueringer af indsatsmålene.

Antropologien har givet os indsigt i forskellige professioners kulturer, og ovennævnte paradoks kan forklares med det forhold, at de færreste pædagoger opfatter og beskriver sig selv som skabere af viden, hvilket er en skam, da der hver dag året rundt genereres uendeligt meget viden omkring specialpædagogik i Danmark.

Men meget af den viden kommer aldrig til sin ret, da den enten ikke nedfældes på skrift eller simpelthen forsvinder imellem dagbogsnotater, der i nogle tilfælde ligger i ”rygsækken” hos den enkelte pædagog. I mange andre professioner opfattes tid brugt på dokumentation ikke som spildtid, da dette er forudsætningen for de senere analyser, vidensgenerering og evalueringer, der sikrer og udvikler kvaliteten i arbejdet, processen eller produktet.

Man bør med andre ord begynde enhver implementeringsproces med en kulturanalyse af

organisationen og de professioner, som agerer i denne, ligesom det også kan være nødvendigt at se på alt fra bygninger til situationer (Hastrup, Rubow & Tjørnhøj-Thomsen, 2012). Denne undersøgelse er en del af implementeringsprocessens første fase, og i forhold til organisationer taler man i disse år om digital modenhed, hvor et element også er, om man som organisation har de nødvendige kompetencer hos medarbejderne til at kunne udnytte de valgte digitale værktøjer.

## **Sekoia – en implementeringsproces**

Som med de fleste andre digitale værktøjer, der implementeres i det offentlige, startede man også Sekoia med at introducere, undervise, installere og anvende. Disse processer stagnerer ofte efter installationen, og potentialet for det digitale værktøj udnyttes kun af få medarbejdere, der til gengæld tit er ildsjæle, men også disse brænder ud til sidst.

Efter pilotprojektet og med erfaringerne herfra valgte man i Landsbyen Sølund derfor at fokusere mere på den kulturforandring, der, som beskrevet i ovenstående, ofte er forudsætningen for, at implementeringsprocessen lykkes. Processen blev tilrettelagt efter den model for projektorganisering, som benyttes i Skanderborg Kommune, og der blev lavet en procesplan, som løbende blev justeret på baggrund af tilbagemeldinger og evalueringer fra ledere og medarbejdere.

Undervejs er det blevet tydeligt, at Landsbyen Sølund nok er én organisation, men det er bestemt ikke ensbetydende med, at der er den samme kultur, når det kommer til dokumentation og brug af digitale værktøjer. Oprettelsen af brugergrupper og et tæt samarbejde med udviklerne af det digitale værktøj har været og er fortsat nødvendig for, at værktøjet såvel som kompetenceudviklingen hos medarbejderne løbende udvikles.

Implementeringsprocessen byder på en række kritiske faser, hvor den første indtræffer i overgangen fra programinstallering til den indledende implementering. Installation er



relateret til den rent fysiske installering af for eksempel software, mens implementering handler meget mere om de forandringsprocesser, der sker hos den enkelte medarbejder og i organisationen.

Som tidligere beskrevet har den pædagogiske professionskultur ikke tradition for at se sig selv som skaber af viden, men kulturen har en lang tradition for at ville gøre det godt for borgeren, og det er således nødvendigt at skabe en kobling mellem behov i organisationen og hos medarbejderen. Organisationens behov kan være datadreven pædagogik med fokus på opfyldelsen af indsatsmål, og medarbejderens behov kan på den anden side være at skabe tryk og gode relationer til de borgere, man arbejder med. Umiddelbart kan disse to behov give anledning til interessekonflikter hos målgrupperne, men hvem siger, at adgangen til datadrevet pædagogik er forbeholdt organisationen øverste niveauer? Med udgangspunkt i systematisk dataindsamling og adgang til samt viden om, hvordan et digitalt værktøj som Sekoia kan anvendes, har man i Landsbyen Sølund flyttet den datadrevne pædagogik helt ud i praksis.

### **Sekoia - løbende kompetenceudvikling**

Sekoia er en gennemgribende forandring af den måde, man tidligere har arbejdet med for eksempel indsatsmål på, og derfor kræves også en sideløbende kompetenceudvikling hos alle implicerede medarbejdere, hvis projektet skal lykkes. Men man er godt på vej, og således står vi nu med 13 boenheder samt omkring 700 medarbejdere, der er igennem den indledende implementering af Sekoia, som i bund og grund blot er et digitalt værktøj til arbejdsstyring, dokumentation og kommunikation. Men et værktøj, som har givet anledning til og mulighed for både at tænke og handle anderledes i det specialpædagogiske arbejde. En vigtig forudsætning for succes i processen er en løbende kompetenceudvikling med fokus på det overordnede organisatoriske niveau. Som vidensinstitution må man stille sig selv spørgsmålet om, hvor man som organisation gerne

vil bevæge sig hen, og hvilke forandringer der kan skabe udfordringer i de kommende år. Relationen vil altid være den bærende del i det pædagogiske arbejde, og med hjælp fra både systematisk indsamlet og datadreven viden kan vi gøre den pædagogiske praksis endnu bedre.

---

### **Litteratur**

Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication #231).

Hastrup, K., Rubow, C. & Tjørnhøj-Thomsen, T. (2012). *Kulturanalyse – kort fortalt*. Samfundslitteratur.

Petersilia, J. (1990). Conditions that permit intensive supervision. *Crime and Delinquency*, 36(1), 126-145.