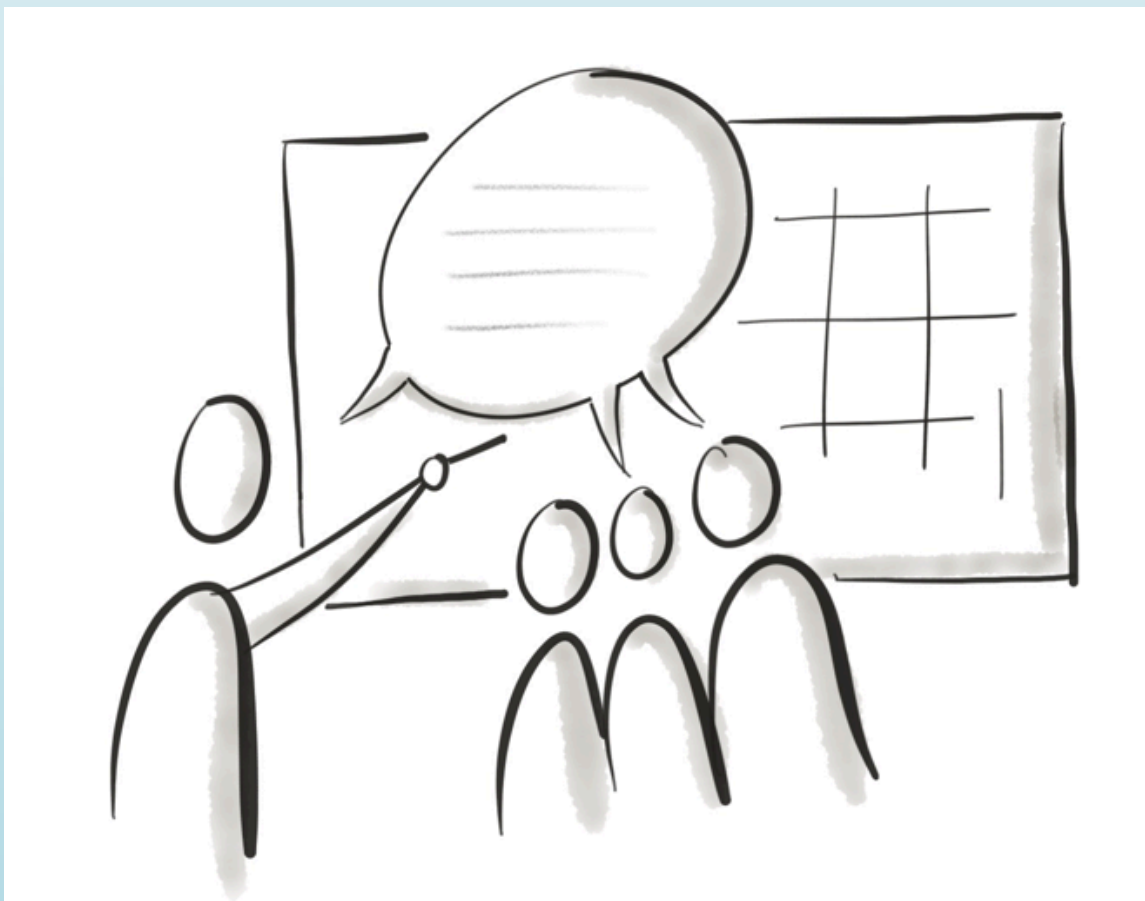

DAS LEBEN DER TAVLEMØDE

Et praksisteoretisk studie af Tavlemødets udfoldelse i
Servicecenteret, Rigshospitalet



Micha Ellegaard Kongsbøg

Kandidatspeciale i Læring og Forandringsprocesser

Aalborg Universitet, CPH

03.06.2019

Undersøgelsens omfang: 155 763/64,9 sider
(Heraf artikel 9220 anslag/3,8 sider)

Resumé

The following thesis originates from an inclination to enlighten the concept of implementing Lean-structures in everyday work-life in the public sector. It puts forward questions about how the Table-meeting as a Lean-structure unfolds in dialectic relationship with already existing culture, language, environment, work demands and implicit discursive rules in the subject of study. These questions are summited in the thesis statement: **How is Table-meeting *done* in the Service center of Rigshospitalet?** and are examined through observations of Table-meetings, semi structured interviews with five leaders across level of leadership and affiliation in the organization and with two group-interviews with personnel from two different units in the Service center.

The thesis is framed by a co-creating relationship with the team who facilitates the improvement-structures and represent the second project entangled in this knowledge cooperation. This cooperating relationship has had deep impact on the progression of the thesis and has come to shape the interest of recognition. Reflection on this entanglement leads to position the thesis in the tradition of Practice-Theory, which puts weight on studying social phenomena's as they are lived, through sayings, doings and relatings. This theoretical point of view makes for a thesis of interest, due to the subtle attention to how the Table-meeting are performed, shaped and organized and in turn organizing the behavior in the social arena of the Service center. This approach grasps a view at the (full) complexity that governs how Table-meeting Practice are embedded in existing Practices.

I have organized the empirical finding through the Relational Situational Analysis of Adele Clarke (2011) which supports a systematic approach to open up the empirically rich material. Stephen Kemmis's theory of Practice Architectures (2014, 2009) serve the theoretical operational frame for analyzing the empirical findings. These are discovered in a reflexive analysis where frictions and differences in the material is exemplified.

From this thesis I draw conclusions about the character of the unfolding of the Table-meeting and the dialectic dependency with the Practice of management and the Practice of work-life in the Service Center at Rigshospitalet.

The conclusion is that different characteristics such as deadlines, outdated work materials and whether the work is skilled or unskilled has substantial impact on how Table-meeting is embedded in the everyday activities. Further, how management is performed has a significant influence on the life of the Table-meeting.

I furthermore identify a shift in the language used for solving everyday drift-problems and in how the Table-meeting creates a visual access for understanding workload across teams, that makes for an improved work-environment. I identify an overall it-is-no-use discourse which puts forward a general mistrust-relationship across the organizational levels. This discourse demonstrates also the normative negotiation about what makes sense to do in the everyday work-life in the Service center, that forms and are put to light through the Table-meeting Practice. A general understanding of the virtuous and right way to act is embedded in the language used but is not acted upon in the daily activities. This situates the unfolding of Table-meetings as a characteristic normative mediation, which positions the desirable conduct opposite to an understanding of what can be done in everyday life.

Indholdsfortegnelse

	0
Resume	1
Indledning	5
<i>Undersøgelsens afgrænsning og indlejring i eksisterende forskning</i>	6
Forskningsfelt	6
Videnskabeligt curriculum	7
<i>Hvordan gøres Tavlemøde i Servicecenteret, Rigshospitalet?</i>	10
<i>Begrebsafklaring</i>	10
Tavlemøde	11
Gøren	11
Læringsforståelse	12
Tavlemødet som afgrænsning af Practice	13
Den videnskabelige lygte	15
Girafeffekten – en grundlæggende antagelse	15
<i>Videnssamarbejdet - Co-creation på godt og ondt</i>	16
Svingninger i problemformuleringsarbejdet	17
Undersøgelsens udsigelseskraft	20
<i>Empiridesign</i>	22
Adgang til felten og deltagerudvælgelse	22
Metodetriangulering som kvalitetskriterie	24
Interview to the double	26
Interview med funktionsledere og funktionschef	27
Fokusgruppeinterview med medarbejdere	30
How to enter – en analysestrategi	35
At anvende Situational Analysis - Step by step	37
Udførelse af Relational Situational Analysis	38
Praksisteoriens bidrag til det empiriske materiale	42
Afgrænsning af Practice	43
Relatings	43
Project	44
Practice Architectures	44
Practice Traditions	45

Site of the Practice	46
Ecologies of Practice	47
Analyserefleksion	48
Ledelses-Practice	49
Tavlemødet som rum for kommunikation	50
Quick-fix ledelse	53
Forandring i medarbejder-leder relationen	55
Kommunikationsaktiviteter	57
Det-nytter-alligevel-ikke diskurs	58
Arbejdsliv-Practice	61
Samtidige aktivitetsforskelle i Arbejdsliv-Practice	62
Tavlemødet som distinkt project	66
Normativ forhandlings-aktivitet	72
<i>Refleksiv opsummering</i>	76
Konklusion	78
Referencer	80
Bilagsoversigt	82

Indledning

"Når jeg sir' Lean så sir' du værktøj. Lean, Værktøj, Lean, Værktøj"

Sådan forestiller jeg mig at en slagsang kunne lyde, hvis altså Lean var et verdensberømt fodboldhold. Den Lean bølge som har hersket i vesten siden James Womack og Daniel Jones i 1990 introducerede Lean som kilden til øget produktivitet, har medført en tilblivelse af en Lean-værktøjskasse, der anvendes i organisationer som forbedringsforløb (Kristensen, 2017). Jan Grau Kristensen påpeger i sin bog om *Vejen til at lykkes med Lean*, at

"på den ene side anerkendes det at Lean meget vel kan være svaret på Danmarks udfordringer. På den anden side viser det sig i praksis at være stort set umuligt at få Lean til at forankre sig i den danske virksomhedskultur" (Kristensen, 2017, s. 9).

Forankring er et nøgleord i denne undersøgelse. Jeg stiller mig undrende overfor tendensen til at måle på forankring af forbedringsforløb i henhold til produktionsforøgelse, og advokerer for at det er nødvendigt at stille spørgsmålstejn ved hvordan Lean-værktøjer egentlig bliver brugt og transformeret i mødet med det arbejdsområde det implementeres i. Bestræbelsen i denne undersøgelse er således at bidrage med en åbning til at forstå hvordan forbedringsindsatser ser ud i mødet med hverdagens praksis.

På Rigshospitalet i Servicecenteret udspringer Driftsmålsledelses-forløbet fra en Lean-filosofisk tilgang. Dette forløb udgør udgangspunktet for at beskæftige sig med optimering af drift og sikre stabile leverancer i Servicecenterets funktionsområder, der hænger sammen med Region Hovedstadens strategi om sikre løbende forbedringer i den daglige praksis.

"Driftsmålsstyring er et værktøj til at sikre at hvert udviklingsområde i Region Hovedstaden forløber som det skal" (Region Hovedstaden, 14.12.18).

Driftsmålsledelses-forløbet udgør således en separat udvikling af det strategiske Driftsmålsstyringsværktøj, der som case tilbyder at undersøge hvordan forbedringsforløb implementeres og transformeres i den daglige praksis.

Undersøgelsens afgrænsning og indlejring i eksisterende forskning

Jeg vil i det følgende skitsere det forskningsfelt som undersøgelsen skrives ind i og efterfølgende afgrænse undersøgelsen med udgangspunkt i min tidligere beskæftigelse med emnet. Jeg afslutter dette skriv med en konkretisering af min problemformulering.

Forskningsfelt

Undersøgelsens overordnede erkendelsesinteresse og problemstilling indskrives i et forskningsfelt der beskæftiger sig med udvikling i den offentlige sektor, der hænger sammen med det regeringsgrundlag der i Danmark sætter fokus på at forenkling, samt måling af kvalitet og effekt af de offentlige ydelser, er vejen til effektivisering af den offentlige sektor (Regeringsgrundlag, 15.12.18).

I eksisterende forskning i Norden er der særligt fokus på at belyse hvordan Lean som værktøj anvendes i kraft af et effektiviseringsbehov i den offentlige sektor. Jeg vil her kort skitsere hvordan denne undersøgelse placerer sig som viden der følger i den eksisterende forsknings fodspor.

Jan Arlbjørn og Per Frytag (2009) interesserer sig for at synliggøre hvordan der i Danmark arbejdes med Lean. Deres undersøgelse er udført i kommunalt regi, hvor opmærksomheden særligt er rettet mod at forstå konsekvenserne ved at overføre Lean fra det private område til den offentlige sektor. De udfører spørgeskemaundersøgelser på tværs af landets kommuner og kan på baggrund af dette, konkludere at Lean i denne transition begrænses til at være en reduktion af spild og udførelse af arbejdsgangsanalyser, hvormed en egentlig kulturændring udebliver (Arlbjørn og Frytag, 2009). De konkluderer således at italesættelsen af Lean som løbende forbedringskultur, udgør den etiket der legitimerer produktivtetsindsatser og i højere grad må forstås som en positionering snarere end en kulturændring.

Pernilla Lindskog (2016) sætter fokus på at forstå den vedvarende værdi i at anvende en Lean-ledelsestilgang. Hun har gennem et kvantitativt og to kvalitative casestudier søgt at pege på hvordan denne ledelsestilgang hænger sammen med en vedvarende udvikling indenfor den offentlige sektor. Hun peger i undersøgelsen på at en gunstig kontekst for at implementere Lean, må involvere et balanceret forhold mellem de stillede krav og tilstedeværende arbejdsressourcer (Lindskog, 2016). Hun konkluderer tilmed at der indenfor beskæftigelse med Lean i den offentlige sektor forefindes et unuanceret billede af hvordan kontekstafhængige faktorer har betydning for en løbende forbedringskultur og stiller spørgsmålstejn ved om implementering af Lean-indsatser kan identificeres som vedvarende forbedringer.

Der stilles i den eksisterende forskning således spørgsmålstejn ved om Lean i det hele taget er muligt at overføre til den offentlige sektor og der identificeres et behov for at udvide den empiriske viden omkring den betydning der kan tilskrives kontekstbestemte faktorer.

Denne undersøgelse indtræder således i det eksisterende forskningsfelt som et bidrag til at opnå et nuanceret billede af hvordan Lean kommer til udtryk i den daglige praksis, og må forstås i henhold til den viden jeg i tidligere undersøgelse har opnået.

Videnskabeligt curriculum

På 9.semesters modul, *Læring og forandring i praksis*, indgik jeg i et videnssamarbejde med Driftsmålsledelses-teamet på Rigshospitalet, der er placeret i Servicecenteret og driver forbedringsprojektet Driftsmålsledelse (Fremadrettet DML), der har til formål at

"optimere driften og sikre stabile leverancer samt udvikle ledere og medarbejdere til at synliggøre, vurdere og optimere arbejdsgange for at øge kvalitet, sænke omkostninger eller sikre leverancer i henhold til kundens behov, samtidig med at medarbejdernes engagement og trivsel fastholdes" (DML-projektbeskrivelse, Maj 2018).

Jeg fulgte her et Driftsmålsledelses-forløb (fremadrettet DML-forløb) hvor funktionschef og funktionsledere (mellemledere), fra Rengøringsafdelingen i Servicecenteret, indgik i et forløb af 37 ugers varighed, hvor det forventede resultat var, at ledere og funktionschef selv kunne føre de systemer videre som de var blevet coachet og undervist i undervejs i forløbet.

De systemer er: Tavlemøder, KPI'er og A3-problemløsning (Ibid.) der til sammen udgør den metode hvorpå der på tværs af Servicecenteret arbejdes med forbedring og kvalitetsudvikling af de enkelte funktionsområder. DML-forløbet udspringer fra en Lean-ledelsesfilosofisk tilgang til optimering af den daglige drift, der som lokal udvikling af Region Hovedstadens Driftsmålsstyring, indgår som strategisk fænomen der skal sikre en forbedringskultur i den daglige praksis (Kongsbøg, 2018).

Min rolle i videnssamarbejdet, var at bidrage med nye øjne og et udefrakommende blik, der kunne udfordre den eksisterende tilgang til DML-forløbet som forbedringsforløb. Undervejs i videnssamarbejdet udvikler min position sig fra en videnskabelig evaluering til konkrete forslag til fremadrettet handling.

Resultatet af min undersøgelse blev formidlet i min praksisrapport: *Driftsmålsledelse som forbedringsforløb – et systemteoretisk casestudie af betingelser for forandring*, 2018.

Min første undersøgelse i videnssamarbejdet, og dermed første spadestik var en systemteoretisk undersøgelse af, hvilke betingelser der har betydning for forandringspotentialet i DML-forløbet. Her udførte jeg over to måneder en række observationer, der blev nedfældes som selv-etnografiske feltnoter (Alvesson, 2003) og udgjorde baggrunden for udførelse af et kvalitativt interview. Interviewet blev udført med én funktionsleder i Rengøringsafdelingen på Rigshospitalet, mens feltnoterne blev indsamlet undervejs i forløbet med særlig fokus på førnævnte funktionsleder og dennes Coach fra DML-teamet.

På baggrund af undersøgelsen kunne jeg konkludere at tid som betingelse, har afgørende betydning for, i hvilken grad forandring er muligt. Herunder at en italesættelse af, at lederne har travlt med andet end den daglige opgave, udgør en hæmmende betingelse for DML-forløbets forandringspotentialer. Dette hænger sammen med den iboende forståelse af at den vigtige tid at bruge, er på den daglige opgave.

Undervejs i forløbet identificerede jeg en forandring hos den involverede leder, i henhold til at forstå hvordan udvikling af standarder, dataanalyse og Tavlemødet som helhed, udgør en vej til at lykkes bedre med den daglige arbejdsopgave. DML-forløbet kan således i henhold til de i projektbeskrivelsen opstillede succeskriterier, beskrives som en succescase.

Jeg konkluderede også at DML-teamets evne til at tilpasse sig det funktionsområde de indgår i forløb med, på den ene side er en betingelse der understøtter forandringspotentialt i forløbet, mens det på den anden side kan anskues som hæmmende, idet DML-forløbet forbliver en sekundær prioritet. Undersøgelsen har ført med sig, at DML-teamet i den daglige beskæftigelse med ledere har ændret deres måde at tale om travlhed, samt hvordan de anskuer formålet med forløbet i henhold til eksisterende ledelsesopgaver, herunder MUS- samtalen og ledelsesudvikling. Dette har ført til en konkret ændring af den projektbeskrivelse der danner udgangspunktet for DML-forløbet.

I efterspørgsel fra den medvirkende funktionsleder, samt i relation med DML-teamet blev det tydeligt at der var basis for at et videre samarbejde kunne fortsætte. Vi var gensidigt interesserede i at blive klogere på hvordan DML-forløbets strukturer ser ud efter endt forløb. Denne erkendelsesinteresse hænger uløseligt sammen med min grundlæggende undren omkring hvordan forbedringsforløb ser ud, når de som igangsætter indsatsen, ikke længere er til stede.

Denne undersøgelse befinder sig således som andet spadestik i et videnssamarbejde med DML-teamet i Servicecenteret, Rigshospitalet, hvorfor en særlig opmærksomhed må rettes mod undersøgelsen som co-creation.

Undersøgelsens erkendelsesinteresse udspringer på den ene side fra den forudgående undersøgelses konklusioner, her særligt erkendelsen af hvor stor betydning den daglige arbejdsopgave har for forandringspotentialt i DML-forløbet. På den anden side fra en grundlæggende undren omkring, hvordan de strukturer der under et forbedringsforløb indføres i den daglige praksis, ser ud når der ikke længere er en udefrakommende der faciliterer/fastholder dem. Jeg erkender behovet for at belyse samtidig forskellighed, hvorfor undersøgelsen finder sted på tværs af to funktionsområder (Rengøringsafdelingen og Enhed for mad og drikke) og på flere organisatoriske niveauer (Funktionschef, funktionsleder og medarbejder). Denne brede berøringsflade, antager jeg kan bidrage til et nuanceret blik for fænomenets kompleksitet.

Jeg har fra den tidligere undersøgelse erfaret at Tavlemødet udgør den observerbare og centrale DML-struktur der er til stede på tværs af Servicecenteret, hvorfor dette udgør udgangspunktet for undersøgelse. Den forestående undersøgelse har således til formål at belyse hvordan Tavlemødet som DML-struktur udfolder sig i hverdagens arbejdsliv i Servicecenteret.

Med udgangspunkt i anvendelse af Stephen Kemmis' teori om Practice Architectures (2008, 2014) til belysning af det sociale fænomen, ønsker jeg at udfolde følgende problemformulering:

Hvordan *gøres* Tavlemøde i Servicecenteret, Rigshospitalet?

Følgende erkendelsesspørgsmål har til formål at strømline retningen for undersøgelsen:

- Hvilke aktiviteter afgrænser og hører til Tavlemøde-Practice?
- Hvilke social-politiske, kulturelle-diskursive og materielle-økonomiske forhold har betydning for Tavlemødet som Practice?

Denne problemformulering søges belyst gennem en triangulering mellem feltnoter fra observation af Tavlemøder, kvalitative interviews med fem funktionsledere og en funktionschef, samt to fokusgruppeinterviews med medarbejdere fra de i to funktionsområder, der til sammen antages at bidrage til et nuanceret billede af Tavlemødet som Practice. Jeg ordner de empiriske data gennem Adele Clarkes Relational Situational Analysis (Clarke, 2011) og udfører en analyserefleksion ud fra en operationalisering af Stephen Kemmis's teori om Practice Architectures (2014, 2008).

Begrebsafklaring

Min problemformulering er teoriladet og rummer et behov for at afgrænset Tavlemødet som socialt fænomen, samt at synliggøre hvordan ordet *gøre* tjener en analytisk erkendelsesinteresse i undersøgelsen. Det følgende afsnit har således til formål at føre læseren ind i undersøgelsens begrebsverden.

Tavlemøde

Det centrale i min problemformulering er Tavlemødet. Dette udgør, i den undersøgte case, den Lean-struktur der er til stede som fysiske Tavler i Servicecenteret (Forretningsudvalget, 2015, b 14). DML-teamet har udviklet en særlig Driftsmålsledelsestavle der henter inspiration fra Jan Grau Kristensens bog *'Vejen til at lykkes med Lean, 2017'*. Tavlemødet som det er intenderet i DML-forløbet kan således ikke entydigt defineres som en forbedrings, målstyrings- eller problemløsningstavle. Tavlemødet er i DML-forløbet på én gang det hele og ingen af delene. Formålet med DML-forløbet er både at optimere og sikre stabil drift, samt at udvikle ledere og medarbejdere til at bære systemerne videre, mens trivsel fastholdes (b 13, DML-projektbeskrivelse, 2017). Jeg vil således ikke yderligere behandle Lean eller Tavlemødet som fast definerede størrelser, men anerkende at disse organisatoriske fænomener danner baggrund for undersøgelsens tilblivelse.

Det er med afsæt i ovenstående, ikke interessant at fremskrive en teoretisk definition af Tavlemødet som Lean-struktur, men snarere at undersøge Tavlemødet som socialt levet fænomen. Jeg kan undersøge dette ved at kigge på hvordan Tavlemødet udføres i Servicecenteret.

Gøren

Når jeg i min problemformulering anvender ordet *gøre* skal dette forstås som en videnskabelig forståelse af at fænomener grundlæggende er sociale og lader sig undersøge som praksisser. Denne videnskabelige tilgang bygger på en forståelse af, at handling må forstås som menneskelig *gøren*, der organiserer og organiseres i Practices (Schatzki, 2012). Jeg anvender i undersøgelsen ordet praksis om hverdagens aktiviteter og Practice som analytisk enhed der organiserer handling på en særlig måde.

Organisering beskrives af Theodore Schatzki som værende dét der gør åbne og rumligt spredte nexusser af *gøren* og *sigen*, offentligt identificerbare og kan genkendes som særlige Practices (Buch, 2017). Den Practice-teoretiske tilgang *"begrebsliggør derfor det handlende menneske som Homo Practicus – en aktør, der ledes af, men også selv leder, sociale Practices* (Reckwitz 2002, In Buch, 2017, s. 39), hvormed menneskelig *gøren* som aktiviteter der udspiller sig i objektiv tid, af fysiske kroppe i relation med materielle arrangementer (Buch, 2017) bliver genstand for analyse.

I denne undersøgelse danner Kemmis teori om Practice Architectures (Kemmis et al, 2014, 2018) udgangspunktet for at forstå hvordan Practices hænger sammen, således hvordan det sociale liv er relationelt sammenfiltret gennem deltagernes involvering i aktiviteter der er organiseret i forhold til forskellige Practices. Dette åbner op for at kunne undersøge hvordan spillet mellem Practices, med udgangspunkt i Tavlemøde-Practice, dialektisk udvikler sig gennem afbrydelser, forskelle, uligheder og usamtidigheder. *"Praksisser er altid i forandring og uafsluttede, og det er aktører med dagsordener og projekter, der driver dem fremad og forandrer dem* (Buch, 2017, s. 40), hvormed det sociale liv kan forstås som det udspiller sig i sin kompleksitet i organiserede aktiviteter.

Mit afsæt i Kemmis teori om Practice Architectures tilbyder, som udbygning af Schatzkis teoretiske apparat, et blik for at forstå hvordan verden allerede er, idet mennesker gennem træning og socialisering er dannet i denne verden og derfor er fortrolige med den. Det undersøgte fænomen, Tavlemødet, søges belyst gennem fremskrivelse af de aktiviteter og Practices der i Servicecenteret organiserer det daglige arbejdsliv.

Jeg har her kort skitseret hvordan Practice i undersøgelsen er til stede som videnskabelig erkendelsesinteresse mens jeg i min teoretiske operationalisering nærmere vil behandle, hvordan udvalgte nøgleord kan forstås som analytiske enheder for belysning af undersøgelsens fænomen.

Læringsforståelse

Jeg må i afslutning af kandidaten i Læring og Forandringsprocesser, forholde mig til hvordan jeg forstår og anvender læring i den nærværende undersøgelse, hvorfor jeg her fremskriver den læringsforståelse der rammesætter undersøgelsen.

"'Viden' må ikke forstås som noget – en ting – individer kan have i deres bevidsthed, og som får mennesker til at handle på en særlig måde. I stedet må man forstå 'viden' som noget vi tilskriver personer, og som noget der skabes, problematiseres og genskabes gennem konkrete aktiviteter og praksisser"

(Buch, 2017, s. 40).

Læring tilskrives således ikke enkeltindivider, men snarere humane og non-humane aktørers organiserende og organiserede adfærdsmuligheder, der hænger uløseligt sammen i bundter af Practices. Læring anses således som den kontinuerlige og dialektiske organisering af det sociale som performativ adfærd.

Når undersøgelsen beskæftiger sig med hvordan en given adfærd forplanter sig i en eksisterende social arena, må opmærksomheden således rettes mod hvordan eksisterende arrangementer i den undersøgte organisation, organiserer læringens mulighedsrum (Kemmis, 2008). Jeg anser således læring som organisering af social aktivitet i relation med medierende prædisponerede forhold.

“praxis comes into the world through the actions (sayings, doings, and relatings) of people, individually and collectively, changing the world through the immediate effects and long-term consequences of their actions, and these effects and consequences become conditions that in turn shape actors and the media in which they can act in the world” (Kemmis, 2008, s. 20).

Denne anskuelse leder mig til at beskrive hvordan Tavlemødet afgrænses som den Practice der er central for undersøgelsen.

Tavlemødet som afgræsning af Practice

Jeg har ovenstående beskrevet at Tavlemødet som DML-struktur, udgør det sociale fænomen for undersøgelse. Dette med udgangspunkt i at Tavlemødet som social situation, lader sig observere i den konkrete case, da det i Rigshospitalets Servicecenter er vedtaget, at alle funktionsområder skal afholde Tavlemøder.

Afholdelse af Tavlemødet udgør en væsentlig del af det DML-forløb de medvirkende deltagerer har stiftet bekendtskab med og kan som implementeret forbedringsstruktur, observeres i det daglige levede arbejdsliv i Servicecenteret. Når jeg anvender Tavlemøde-Practice som centralt fænomen for undersøgelse, skal det anskues som en placering af materialiteten som non-human aktør i relation med humane aktører, der er medkonstruktør af handlingens mulighedsrum. At beskæftige sig med Tavlemødet som Practice snarer end som objekt, tydeliggør undersøgelsens manifestering af social handlen som det centrale for viden om verden.

Denne tilgang til sociale handlingers performativitet som samtidige strukturerende og strukturerede, befordrer et blik for hvordan menneskelige aktører (re)producerer social orden i et kropslig, tids og rumligt situeret perspektiv. Denne anskuelse placerer menneskelige aktører i den undersøgte case, som aktive forskels- og meningsproducerende aktører i allerede eksisterende materielle og kontekstuelle sammenhænge. Hermed forstås at jeg i undersøgelsen interesserer mig for mønstre og forskelle i menneskelig handling, hvormed de medvirkende undersøgelsesdeltagere ikke kommer at blive refereret til som enkeltindivider. Deres udtalelser kommer således til at indgå i et samlet nuanceret billede af den menneskelige *gøren* der har betydning for Tavlemødet som Practice.

Den videnskabelige lygte

Det følgende skriv, udgør en retrospektiv eksplicitering af de videnskabelige overvejelser og metodiske valg der danner rammen for undersøgelsens tilblivelse. Først beskrives de grundlæggende erkendelsesteoretiske antagelser, hvorpå jeg præsenterer de udvalgte empiriindsamlingsmetoder og retrospektivt behandler deres kvalitet i henhold til undersøgelsens problemformulering.

Girafeffekten – en grundlæggende antagelse

Når jeg anvender 'effekt' som en del af ordet, må dette forstås som en ironisk positionering i henhold til det problemfelt jeg undersøger. Alvesson beskriver hvordan distance til egne blinde pletter i det undersøgte felt, kan opnås gennem indtagelse af ironiske positioner (Alvesson, 2003). Girafeffekten tjener netop dette formål og udgør således et ironisk kritisk standpunkt i forhold til den eksisterende samfundsmæssige kausalitetsforståelse i implementering af forbedringsindsatser, her Tavlemødet som implementeret DML-struktur.

Denne grundlæggende antagelse udspringer fra anskuelse af Giraffen som metafor. En metafor for de tilsyneladende mer-vidende konsulenter, forbedrings- eller udviklingsmedarbejder der træder ind i den daglige praksis med formålet at forbedre. De kan, som Giraffen, nå de blade som praktikerne ikke kan, men samtidig er der langt ned til der hvor praktikerne udlever sit daglige arbejdsliv. Udsynet kan derfor forvrænges eller misforstås.

Denne forbedringsindsatsens kontingents, kan således forstås som den grundlæggende antagelse der danner udgangspunktet for de i undersøgelsen stillede spørgsmål.

På én og samme gang bliver undersøgelsen en kritisk undersøgelse af DML-strukturens implementering i det daglige arbejdsliv og en samtidig refleksiv forholde sig til hvordan denne antagelse former de svar undersøgelsen kan give. Min antagelse af at indføring af forbedringsstrukturer i praksis ikke kan indskrives i et årsags-virkningsforhold, udgør en normativ forholde sig til det undersøgte fænomen.

På den ene side anerkender jeg nødvendigheden i at praktikere stiller sig refleksive overfor eksisterende adfærd, idet der her ligger mulighed for udvikling. På den anden side forholder

jeg mig undrende over for den vedvarende tilstedeværelse af den implementerede forbedringsstruktur og i så fald hvordan denne forbedringsstruktur ser ud i det daglige levede arbejdsliv.

Min grundlæggende undren omkring en udefrakommendes indtræden i en given praksis, peger ligeledes tilbage på den rolle mit videnskabelige curriculum spiller i udformning af undersøgelsens fænomen. Denne antagelse leder mig til at anskue også undersøgelsesarbejdet som en performativ Practice, hvor særligt videnssamarbejdet udgør et centralt forhold for refleksion over undersøgelsens tilblivelse.

Videnssamarbejdet - Co-creation på godt og ondt

I en tid hvor samskabelse er et nøgleord i den offentlige sektor og hvor politiks opmærksomhed er rettet mod at skabe en større sammenhængskraft mellem uddannelse og arbejdslivet, udgør videnssamarbejdet en fordelagtig undersøgelsesform. Dette åbner op for at kunne bidrage til udvikling og vidensudvinding der kan anvendes udenfor universitetets rammer, der læner sig op ad Aalborg Universitets strategi om Viden for Verden (AAU.dk, d. 17.05.2019). Dette kan beskrives som en teori-praksisforståelse der i samfundet viser sig som idealet om at forskning skal være direkte anvendbar i praksis (Saugstad, 2001). Og dét kan det. Den videnskabelige erkendelsesmetode der er karakteristisk for det socialvidenskabelige område, kan bidrage med et blik for kompleksiteten der ikke reducerer forståelse af verden til blotte kausalforklaringer. Dette, hvis undersøgelsen og forskeren ikke forblindes af behovet for at producere anvendbar viden og at skabe værdi for organisationen for undersøgelse. Det er netop min største udfordring i dette undersøgelsesarbejde. Jeg udfører sideløbende og i forlængelse af denne undersøgelse en rapport til DML-teamet, som har til formål at opsamle undersøgelsens pointer og bidrage med et kritisk blik på DML-forløbet som helhed. Der er således hele tiden en dobbeltsidethed til stede i undersøgelsen, og min udfordring er særligt at adskille de to bidrag – den videnskabelige opgave og den evaluerende rapport.

Jeg har opstillet en skematik (figur1) der synliggør den dobbeltsidethed der knytter sig til mit samarbejde med DML-teamet og som har haft afgørende betydning for undersøgelsesarbejdet. Ud fra den vil jeg søge at synliggøre de udfordringer og gevinster der er afstedkommet i videnssamarbejdet.

Løse problemer for DML Videnskabelig sandhed	Antagelsen om at det at imødegå problematikker i praksis, er mere hensigtsmæssig i henhold til fremtidige karrieremuligheder.
Videnskabelig sandhed Løse problemer for DML	Antagelsen om at den beskrivende videnskabelige metode bibringer med et bedre grundlag for at sige noget væsentligt om praksis.

FIGUR 1: SKEMAET ILLUSTRERER DE SKEL JEG SOM FORSKER FORHOLDER MIG TIL UNDERVEJS I UNDERSØGELSE SARBEJDET. TIL VENSTRE SES DE OPSTILLEDE SKEL, MENS DE TANKER DER LIGGER BAG ER EKSPLICITERET TIL HØJRE (KONGSBØG, 2018, s.6)

Når jeg retrospektivt betragter undersøgelsesarbejdet, har mit videnssamarbejde med DML-teamet medført et øget behov for at holde tungen lige i munden, hvilket beskæftiger sig med den skelnen jeg ovenfor har illustreret. På den ene side påfører ønsket om at bidrage med anvendbare resultater et øget brug af den terminologi der anvendes i den daglige tale i DML-teamet, og er præget af en kausal begrebsforståelse, herunder ord som: effekt, output og værdi. På den anden side ses at min antagelse af, at den videnskabelige metodes frembringelse af kompleksitetforhold udgør det attråværdige og således bestræbelsen i mit undersøgelsesarbejde. Denne processuelle forholden sig til videnssamarbejdet, manifesterer sig i arbejdet med det spørgsmål der former undersøgelsens fænomen, min problemformulering.

Svingninger i problemformuleringsarbejdet

I det videnskabelige arbejde, er og forbliver problemformuleringen den plastiske størrelse der på en og samme gang vil guide og blive guidet af de metodiske valg, empiri, forskerens forforståelse og den metateori der danner grundlag for forskerens spadestik (Pedersen, 2015). Jeg vil derfor i dette afsnit søge at frembringe de relationer der undervejs i undersøgelsen dannes mellem de videnskabelige elemeter. Dette, for at skabe transparens og forståelse for den rejse undersøgelsen har været på, samt den der kunne have været.

Dette vil jeg illustrere i følgende oversigt over undersøgelsens problemformulering (figur 2), som har udviklet sig sideløbende med en refleksiv forholden sig til hvilken betydning tilknytningen til organisationen har for de spørgsmål jeg som forsker stiller.

1.	Hvilken betydning har DML-forløbet for den daglige opgave i funktionsområderne? • Hvilke succeskriterier er opstillet som målsættende for DML-forløbet? • Hvilke kompetencer kan identificeres som udviklet i DML-forløbet? • Hvilken problemløsnings-praksis er til stede før og efter DML-forløbet? • Hvordan er problemløsning til stede i den daglige opgaveløsning? • Anvendes tillærte værktøjer/tilgange i praksis? I hvilken grad?
2.	Hvordan organiseres aktiviteter som del af Driftsmåltavle-praksis og hvilken værdi bibringer det til den daglige opgaveløsning over tid i Servicecenteret? • Hvilke aktiviteter kan identificeres som en del af Tavlemøde-praksis (afgrænsning)? • Hvilken betydning har Tavlemøde-praksis for den daglige opgave (værdi)? • Hvilke mønstre ses i aktivitetsforskelle over tid (temporalisering)?
3.	Hvordan <i>gøres</i> Tavlemøde i Servicecenteret på Rigshospitalet og hvilken relation har det til den daglige opgave? • Hvilke sociale-politiske, kulturelle-diskursive og materielle-økonomiske forhold har betydning for Tavlemødet som Practice? • Hvordan fremkommer organisering af Tavlemødet som Practice af funktionschefer, ledere og medarbejdere i henholdsvis REN og EMD? • Hvordan relaterer aktivitetsforskelle i den daglige opgave sig til organisering af Tavlemødet?
4.	Hvordan <i>gøres</i> Tavlemøde i Servicecenteret, Rigshospitalet?

	• Hvilke aktiviteter afgrænser og hører til Tavlemøde-Practice? • Hvilke social-politiske, kulturelle-diskursive og materielle-økonomiske forhold har betydning for Tavlemødet som Practice?
--	---

FIGUR 2: SKEMAET VISER HVORDAN UNDERSØGELSENS PROBLEMFORMULERING HAR UDVIKLET SIG IGENNEM UNDERSØGELSE SARBEJDET. NR. 4 UDGØR DEN ENDELIGE PROBLEMFORMULERING.

Det ses at der i den første udgave af problemformuleringen anvendes en terminologi der i særlig grad kendetegner det hverdagssprog som karakteriserer det felt det undersøgte fænomen er indlejret i. Dette illustrerer hvordan videnssamarbejdet er bundet op på ønsket om at udvinde anvendelsesorienteret viden og dermed påvirker undersøgelsens retning. Den første udgave af problemformuleringen beskæftiger sig således med ønsket om at evaluere den effekt DML-forløbet har på den daglige arbejdsopgave, ud fra en kausal managementforståelse. Denne tilgang vidner om den involvering jeg som forsker har med organisationen og den velvilje bliver således styrende for de spørgsmål der stilles. Når jeg retrospektivt vender blikket mod denne problemformulering, ser jeg tydeligt hvordan min eksisterende erfaring omkring *succescasen* fra min forudgående undersøgelse (Kongsbøg, 2018), danner grundlaget for hvordan jeg stiller mine forskningsspørgsmål.

Fra den første til den endelige udgave af min problemformulering sker en løbende ændring, hvilket jeg i ovenstående skematik (figur 2) har illustreret. I undersøgelsens opstart har jeg ønsket at fastholde en åbenhed over for empirien ved at undlade eksplicit at trække en teoretisk retning ned over materialet. Denne tilgang afspejler en indsigt i egne teoretiske forcer, og en tendens til at overgive sig til teoretiske forklaringsrammer. Alligevel synes det nødvendigt, i bestræbelsen på at løfte undersøgelsen ud af videnssamarbejdets forblindelse, at anvende den praksisteoretiske metodologi som pejlemærke for de stillede spørgsmål. Alvesson beskriver hvordan nærhed til felten, kan være svær at bryde med, idet ønsket om at høre til, bliver en afgørende faktor for hvorvidt der stilles spørgsmål til felten som blotligger skyggesider eller

fastholder positive narrativer (Alvesson, 2003, s.180). Ved at gøre brug af den praksisteoretiske metodologi, kan jeg som Alvesson anbefaler, frembringe empiriske sprækker og friktioner som ellers ville forsvinde i baggrunden i det empiriske materiale. At anvende Practices som center for forståelse af social handling, udgør således et aktivt valg der både taler ind i epistemologiske overvejelser, men også ind i bestræbelsen på at øge kvaliteten i undersøgelsens udsigelseskraft.

Den fjerde og nærværende problemformulering kommer således til at beskæftige sig med den praksisteoretiske forståelse af Practices som det sociale mulighedsrum. Således er viden om verden og den i undersøgelsen definerede undren, mulig at belyse gennem anskuelser af, at menneskelig adfærd sker i og som komponenter af Practices. Den nærværende problemformulering beskæftiger sig således med en bestræbelse på at belyse de aktiviteter der finder sted som organisering af fænomenet, Tavlemødet som Practice i Servicecenteret, Rigshospitalet.

Undersøgelsens udsigelseskraft

Formålet for denne undersøgelse er at beskrive og forstå, hvordan DML-strukturen, Tavlemøde, ser ud i Servicecenteret på Rigshospitalet.

Den praksisbaserede tilgang til undersøgelsesfænomenet kan karakteriseres som værende en metodologisk konstruktion af hvordan jeg anser muligheden for adgang til hverdagens sociale levede liv. Et afsæt i praksisteorien, kan bidrage med et blik for social handlen som performativitet (Halkier & Jensen, 2008) og et analytisk blik der ikke lukker sig om bestemte antagelser, men åbner sig for elementrelationers organisering af Practices som den sociale handlens mulighedsrum.

Jeg kan ud fra undersøgelsen således sige noget om hvordan Tavlemødet organiseres i mødet med Servicecenteret som social arena, således et billede af hvordan Tavlemøde-Practice ser ud, samt få indsigt i hvorfor Tavlemødet fremkommer som det gør, ud fra Practice-aktørernes *sayings* og italesættelse af *doings* og *relatings*. På den måde kan det også blive synligt for mig, hvordan pre-eksisterende aktiviteter og Practices i Servicecenteret, har betydning for hvordan Tavlemøde-Practice løbende orkestreres.

Jeg kan gennem denne undersøgelse ikke opnå direkte adgang til et før- og efterbillede af arenaen for undersøgelse, men snarere synliggøre hvordan Practice-aktørerne taler om, anskuer

og gør i deres nuværende Tavlemøde-Practice. Denne undersøgelse udgør således et tidsafgrænset vindue, hvor det er muligt at se det som udfolder sig i et øjebliksbillede.

Den videnskabelige bestræbelse og således det gode, defineres i denne undersøgelse som den videnskabelige opgave i et videnssamarbejde, der må og skal være at oplyse og synliggøre kompleksitet. Den eksplorativt diagnosticerende undersøgelse har til formål at opnå en bedre forståelse for organisatorisk adfærd (Andersen, 2013), hvorfra organisationen for undersøgelse kan reflektere over og revurdere eksisterende adfærd. Som forsker er min opgave at stille kompleksiteten til skue.

Empiridesign

Formålet med undersøgelsen er overvejende at beskrive for at kunne forstå den daglige levede Tavlemøde-Practice, hvorfor en nuanceret forståelse af fænomenet for undersøgelse, må bestræbes. Dette kan opnås gennem udførelse af metodetriangulering (se *Metodetriangulering som kvalitetskriterie*) og beskæftigelse med deltagere på forskellige niveauer i organisationen. Den forudgående undersøgelse¹ har beskæftiget sig med særligt én funktionsleder, i ét område, der i undersøgelsens øjeblik befandt sig midt i DML-forløbets udfoldelse. Jeg anser det derfor som vigtigt at tale med både funktionsledere, funktionschefer og medarbejdere som er undervejs i forløbet, men også funktionsledere, funktionschefer og medarbejdere fra et funktionsområde der har afsluttet forløbet. Denne sammensætning af deltagere udgør, som forskellige talepositioner, en forøgelse af undersøgelsens udsigelseskraft og bidrager til en nuanceret forståelse af Tavlemøde-Practice som komplekst socialt fænomen.

Jeg indledte derfor undersøgelsesarbejdet med forespørgslen om netop dette, hvilket viste sig ikke helt at kunne lade sig gøre. Det forestående afsnit har således til formål at synliggøre, hvilken betydning der kan tillægges forskerens adgang til det samlede empiriske datamateriale, idet udvælgelse af deltagere er sket i samarbejde med DML-teamet og dernæst i samarbejde med de medvirkende funktionsledere.

Adgang til felten og deltagerudvælgelse

Fra DML-teamets side italesættes et behov for, at afgrænsning af de medvirkende deltagere må ske ud fra den eksisterende forløbsstruktur. Det bliver derfor besluttet at de medvirkende deltagere skal findes blandt de to seneste DML-forløb, således Rengøringsafdelingen (fremadrettet REN) og Enhed for mad og drikke (fremadrettet EMD). Disse er karakteriseret ved at have en lignende forløbsstruktur, herunder at det er det samme Coach-team som har forestået forløbet fra start til slut. Dette betyder at afgrænsningen af deltagerne søges gennem en homogen forløbssammensætning.

Den herpå følgende kontakt til deltagerne sker som en tretrinsrakete. Første step er en godkendelse af specialeprojektets formål ved Centerdirektionen i Servicecenteret, dernæst de to

¹ Driftsmålsledelse som forbedringsforløb – et systemteoretisk casestudie af betingelser for forandring, 2019, Kongsbøg

funktionschefer og otte funktionsledere. Gennem de medvirkende funktionsledere, formidles kontakt til medarbejdere fra henholdsvis REN og EMD, hvilket betyder at funktionslederens ønske om hvilke medarbejdere der får taletid, får betydning for de mulige empiriske udtalelser fra medarbejderne.

På den ene side har jeg valgt at gå til deltagerkontakten på denne måde, med en forestilling om at denne tilgang bibringer mest mulig tillid til min tilstedeværelse, mens det på den anden side kan anskues som en afgørende formning af de mulige empiriske udtalelser. Dette anskues dog som en præmis der i undersøgelsen er til stede, idet DML-teamet og ledere er gatekeepers og jeg som forsker må værne om tilliden i denne relation. Jeg anerkender at denne deltagerudvælgelse er en afgørende faktor for, hvordan mit empiriske materiale ser ud, og jeg vil således stille mig nysgerrig over for hvilken viden denne udvælgelse giver mig, samt den viden jeg ikke opnår.

Nedenfor har jeg skitseret min endelige gruppe af deltagere (figur 3) ud fra hvor mange mulige og kategoriseret dem ud fra deres tilhørsforhold (REN/EMD), samt ud fra deres niveau i organisationen. Jeg ønskede at interviewe funktionschefen fra begge funktionsområder, men måtte sande at kun funktionschefen fra EMD kunne medvirke.

Jeg ønskede at observere afholdelse af Tavlemøder efterfulgt af et kvalitativt interview, med flere ledere fra begge funktionsområder. Jeg måtte dog sande at der fra REN kun kunne medvirke én leder (den samme leder som i min tidligere undersøgelse) og at der kun var tre ud af 5 ledere fra EMD som kunne medvirke.

ORGANISATIONSNIVEAU	FUNKTIONSBOMRÅDE	
	EMD	REN
FUNKTIONSCHEFER	1/1 mulige	0/1 mulige
FUNKTIONSEDERE	3/5 mulige	1/3 mulige
MEDARBEJDERE	4/5* mulige	5/5* mulige *

FIGRUR 3: SKEMA OVER DELTAGERNE I UNDERSØGELSE UD FRA DET MULIGE ANTAL OG DET SOM KUNNE LADE SIG GØRE I PRAKSIS. DELTAGERNE ER DELT OP EFTER TILHØRSFORHOLD OG ORGANISATORISK NIVEAU.

*Et større antal medarbejdere arbejder i det enkelte funktionsområde. Denne synliggørelse er således ud fra de i undersøgelsen stillede krav til antal medvirkende.

På den ene side kan omfanget af det empiriske materiale antages at bidrage til et nuanceret billede af det sociale fænomen, mens det på den anden side også kan betragtes som for stort et empirisk grundlag. Vurdering af det empiriske materiales omfang må ske i forhold til undersøgelsens indramning som specialeprojekt. Specialet er afgrænset af en tidshorisont og et loft på firs normalsider, hvilket må være bestemmende for det empiriske materiales omfang. Jeg har til trods for disse vilkår, samlet udført syv interviews og observeret afholdelse af fire Tavlemøder. Ved denne størrelse af empirisk materiale udgør empirisk selektivitet, en risiko. Alvesson beskriver denne risiko som den kvalitative undersøgelses fiktive natur, idet undersøgelsesarbejdet naturligt afstedkommer en komprimeret undersøgelsesrapport der ikke kan rumme det hele billede (Alvesson, 2003). Ved et omfattende materiale opstår således risikoen for ikke at frembringe en ærlig gengivelse af det sociale liv. Omfanget medfører yderligere et kontingensforhold, idet til og fravalg i det empiriske materiale må foretages for at fremstille en kohærent undersøgelsesrapport. Undersøgelsens omgang kan tilskrives undersøgelsens indlejring i førnævnte videnssamarbejde, og således forskerens drive for at frembringe et empirisk materiale der kan åbne op for yderligere undersøgelse, der rækker ud over specialerapportens omfang.

Metodetriangulering som kvalitetskriterie

Jeg har i undersøgelsen foretaget to typer af interviews, der begge har afsæt i den praksisteoretiske metode *Interview to the double* (Nicolini, 2009), samt udført observationer af Tavlemøder i Servicecenteret. Jeg vil her skitsere hvordan dette udvalg af empiriindsamlingsmetoder giver mig mulighed for at sammenholde observeret *gøren*, med deltagernes italesættelse af *gøren*.

Buch forklarer i sin artikel om praksisteoriens bidrag til arbejdslivsforskningen, hvordan praksisteoretikere i ønsket om at studere et specifikt socialt fænomen, prioritere at undersøge de sociale fænomener der hvor de sker. Det betyder at man bestræber at forstå fænomener i den situation hvor aktører *gør* (Buch, 2017). I denne undersøgelse har jeg derfor søgt at belyse Tavlemødet der hvor Tavlemødet *gøres*. Gennem observation af Tavlemøder søger jeg at forstå det sociale fænomen ud fra aktørernes konkrete handlinger og aktiviteter.

Jeg har i undersøgelsen valgt at udføre etnografisk observation i tilknytning til de kvalitative interviews. Helt konkret betyder det at jeg har observeret afholdelse af Tavlemøder og derefter udført et kvalitativt interview med den leder der afholdte det selvsamme Tavlemøde. Jeg har valgt at udføre observationer som led i min undersøgelse, idet jeg anser observation af konkrete handlinger som adgang til viden om menneskelig gøre. Mine observationsnoter indgår som empirisk råmateriale og danner også udgangspunkt for i interviewsituationen af tale ud fra et fælles tredje. Det fælles tredje er de aktiviteter jeg som forsker har observeret under afholdelse af Tavlemødet.

Denne metodetriangulering, kan beskrives som en tilgang til det undersøgte fænomen der tillader at interviewdeltagernes italesættelser af den sociale verden, lader sig udfordre og sammenligne med forskerens iagttagelser af konkrete handlinger. Dette sandsynliggør at undersøgelsen udsigelseskraft ikke alene afhænger af interviewdeltagernes udtalelser, men snarere kan bidrage med et rigt billede af undersøgelsens fænomen.

Alvesson beskriver, i tråd med ovenstående, hvordan interviewdeltageres udtalelser må forstås som kontekstafhængige. Heri forstås at interviewsituationen må anskues som en performativ situation og således ikke udgør en direkte adgang til den virkelige verden (Alvesson, 2003). Denne betragtning forholder jeg mig i undersøgelsen til ved i den enkelte interviewsituation ikke at benægte, men snarere tydeliggøre min videnskabelige erkendelsesinteresse og invitere deltagerne indenfor, som netop deltagere og ikke informanter. Dette særligt gennem det indledende spørgsmål i interviewsituationen som lyder: *Hvorfor tror du at jeg synes din involvering i DML-forløbet er interessant?*

Jeg oplever i interviewsituationen at dette spørgsmål afmonterer den enkelte deltagers forventninger til interviewet som social situation og at de hver især stopper op og tænker sig om. Dette første svar bliver også en tydelig moderator for resten af interviewet, hvormed jeg som forsker antager at opnå en øget adgang til at forstå interviewsituationens sociale performativitet.

Med denne anskuelse in mente, anser jeg de syv udførte interviews, på tværs af funktionsområder og organisatoriske niveauer som et samlet billede, der sammen med de foretagede

observationer af Tavlemøder, kan bidrage til et nuanceret billede af undersøgelsens sociale fænomen, samt hvor videre undersøgelse med fordel kan igangsættes.

Interview to the double

Jeg vil her introducere den praksisteoretiske interviewmetode der danner afsæt for designet af henholdsvis interviewene med funktionsledere og funktionschef, samt fokusgruppeinterviewene med medarbejderne fra de to funktionsområder. Dette afsnit efterfølges af en beskrivelse af det konkrete design og refleksion over udførelsen af de to interviewmetoder.

Indenfor den praksisteoretiske retning, anses handling som adgang til viden om den sociale verden. Dette med afsæt i forståelsen af, at menneskelig handling lader sig observere i en udstrækning der kan synliggøre hvordan situationer udspiller sig, reproduceres eller forandres. Denne kontinuerlige forandringsforståelse tillader mig at stille spørgsmål til de aktiviteter der organiserer Tavlemødet som Practice. Schatzki peger på at en Practice udgøres af et sæt af doings og sayings, der organiseres af en pøl af forståelser, regler og teleoaffektive strukturer (Schatzki 2001, In Halkier 2008). I undersøgelse af Tavlemøde-Practice må bestræbelsen således være af fremskrive de analytiske mindstenheder i form af sayings og doings.

Jeg anser derfor *Interview to the double* (fremadrettet ITTD) som særligt velegnet, idet den fremstiller den praktiske viden gennem saglig gennemgang af arbejdsopgaver og rutiner, og dermed kan synliggøre sayings og doings. I denne undersøgelse kan teknikken give adgang til viden om hvordan interviewdeltagerne italesætter deres daglige levede arbejdsliv og dermed adgang til at forstå hvordan Tavlemøde-Practice organiseres. Nicolini beskriver det således:

" we can use it to get (partial) access to the normative and moral texture of the local practice. In particular, the technique brings to the fore three important aspects of practice: the conventionalized moral pillars of the local practice—the local good, so to speak; the repertoire and grammar of accountability that sustains such good; and the main practical concerns through which this good manifests itself in the daily activity" (Nicolini, 2009, s. 204).

Nicolini beskriver helt konkret at interviewteknikken bygger på at få interviewpersonen til at fortælle nøgternt om arbejdets karakter og udførelse, gennem forestillingen om at intervieweren dagen derpå skal overtage arbejdet. Denne tilgang fordrer at interviewdeltageren sætter

ord på implicitte og iboende forståelser, der indgår i uformelle beskrivelser af arbejdet (Nicolini, 2009). Det særligt relevante i denne tilgang til interviewsituationen er således den adgang der kan opnås i forhold til at forstå de normer og implicitte forståelser der er indlejret i de daglige aktiviteter.

Interviewteknikken er således fordelagtig, idet formålet med undersøgelsen eksplorativt beskæftiger sig med at beskrive og forstå de aktiviteter der finder sted i Servicecenteret som Tavlemøde-Practice. Gennem inspiration fra denne interviewteknik, har jeg designet både enkeltinterviews og fokusgruppeinterviews ud fra spørgsmål som: Hvordan ville du gøre det? Hvad mener du? Hvornår? I hvilken situation? - hvilket giver interviewdeltagerne anledning til at tale om hvad de *gør*.

Sammen med de nutidige observationer af Tavlemøder i Servicecenteret, danner denne interviewteknik en solid baggrund for at forstå hvad der er på spil i den daglige levede Practice. En faldgrube er dog at der i interviewsituationen, som i andre kvalitative interviewmetoder, er en risiko for at den data der produceres, udgør et ønskeligt snarere end et egentligt billede af den daglige Practice (Nicolini, 2009). Jeg vil i det enkelte designs herefter, klarlægge hvordan jeg har forholdt mig til netop denne udfordring.

Interview med funktionsledere og funktionschef

Udarbejdelse af interviewguide

Jeg har designet interviewsituationen med funktionschef og funktionsledere med inspiration fra ITTD og udformet en øvelse der understøttes af en semistruktureret interviewguide (b 11). Denne har til formål at sikre at jeg som forsker kan være aktiv lyttende i interviewet, og hovedsageligt sørge for at spørge dybere ind til deltagerens udtalelser, da dette er selve kernen i undersøgelsen.

Den klassiske semistrukturerede interviewguide har til formål at rammesætte interviewet som social situation, hvormed der opnås viden om menneskers meninger og oplevelser (Tanggaard og Brinkman, 2015). I denne undersøgelse er formålet at åbne op for adgang til sociale handlinger og meningsdannelse, hvorfor min interviewguide er inspireret af den ovenfor beskrevne interviewteknik, ITTD. Udgangspunktet for min interviewguide er således at få

interviewdeltageren til at fortælle en fiktiv standin om hvordan denne person skal udføre den givende arbejdsopgave, når situationen byder at denne skal overtage udførelsen. Denne tilgang byder at interviewdeltageren sætter ord på dagligdagens aktiviteter, hvormed et billede af den undersøgte Practice kommer til syne (Nicolini, 2009, 1989).

Min opgave som forsker er særligt her, vedholdende at spørge ind til, hvordan aktiviteter udføres og bede deltageren om at bibringe med beskrivelser af situationer fra det daglige arbejdsliv i henhold til Tavlemødet.

Udførelse

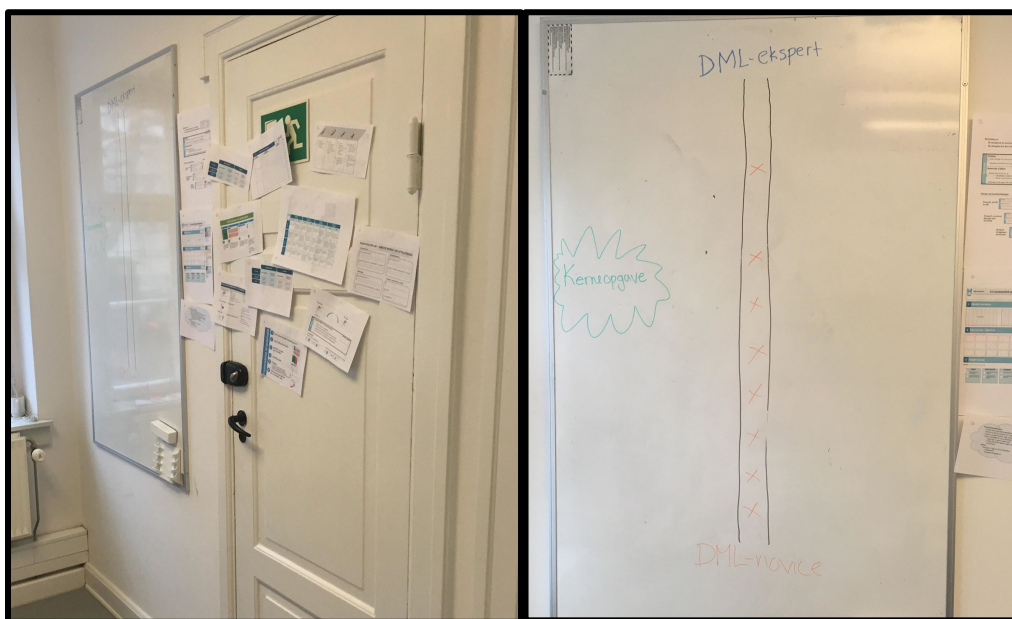
Indledende bliver interviewdeltageren mødt af spørgsmålet: *Hvorfor tror du at jeg synes din involvering i DML-forløbet er interessant?* (b 11), hvilket har til formål at invitere interviewdeltageren indenfor i undersøgelsens erkendelsesinteresse.

Dernæst spørges ind til funktionsområdets kerneopgave, hvilket tjener formålet at synliggøre de aktiviteter der udføres i det daglige arbejdsliv.

Næste step i undersøgelsen udgøres af øvelsen: DML-Barometeret. For at lede interviewdeltageren hen på at tale om de normative forestillinger der knytter sig til de daglige aktiviteter, har jeg designet en barometerøvelse med udgangspunkt i ordene; DML-ekspert og DML-novice.

Dette valg bygger på anskuelsen af at visualisering i form af de værktøjer deltagerne har mødt under deres DML-forløb (b 10) kan retningsbestemme refleksiviteten i interviewsituationen, samt medføre en øget tryghed i samtalen.

Barometerøvelsen udgøres af en tegning på et whiteboard/papir, der som tom illustration indikerer et spænd mellem ekspert og novice. I toppen skrives *ekspert* og i bunden skrives *novice*. Interviewdeltageren bliver så bedt om at fortælle hvilke aktiviteter der karakteriserer henholdsvis en DML-ekspert og en DML-novice. Til rådighed har deltageren et udvalg af værktøjer fra DML-forløbet, som udgør referencerammen for øvelsen (Se b 10). I figur 4 har jeg illustreret optegning af DML-barometeret, samt et billede af de visualiseringer interviewdeltageren får stillet til rådighed.



FIGUR 4: BILLEDE TAGET AF DML-BAROMETERET OG VISUALISERINGER AF DML-VÆRKTØJER SOM. DELTAGERNE ER PRÆSENTERET FOR UNDERVEJS I DML-FORLØBET. BILLEDET ILLUSTRERER DET SYN DELTAGERNE BLIVER MØDT MED NÅR DE TRÆDER IND I RUMMET HVOR INTERVIEWET AFHOLDES.

I det næste skridt i interviewet bliver deltageren bedt om at evaluere egne DML-færdigheder, med afsæt i de samme visualiseringer (b 10). Denne del af interviewet bibringer med en indsigt i og forståelse af, hvordan deltageren italesætter ønskede og realiserede evner, således et indblik i hvordan det attråværdige og ønskelige fremstilles. Denne tilgang giver mig adgang til de normative og moralske antagelser der orkestrerer den daglige levede Tavlemøde-Practice.

Refleksion over interviewsituationen

At komme bag om skildring af holdninger og nå ind til deltagerens beskrivelser af den daglige levede Practice, synes gennem de enkelte interviewes som en svær øvelse. Alligevel opnås en vis succes gennem inddragelse af eksempler fra det observerede Tavlemøde. Dette kunne af logistiske grunde ikke lade sig gøre ved alle interviewsituationer. I de tilfælde hvor det kunne, formår deltagerne at henvise til specifikke hændelser og søger i høj grad at binde udtalelser op på konkrete aktiviteter. Jeg erfarer som forsker at min observerende tilstedeværelse ved et Tavlemøde inden udførelse af interviewet, giver interviewdeltageren en større reference-ramme for at tale om konkrete hændelser, hvilket understøtter den metodologiske intention om at rammesætte interviewet på baggrund praksisnære observationer.

Den løse inspirationsguide skaber en risiko, men også mulighed for, at de på hinanden følgende interviews, har en stor grad af variation, hvilket også viser sig tilfældet i undersøgelsen. Når jeg bruger ordet mulighed, peger det tilbage på min grundlæggende antagelse om at det sociale sker i Practices. At de enkelte interviews udvikler sig forskelligt, på trods af samme erkendelsesinteresse, byder jeg velkommen, idet denne udvikling giver adgang til at opdage mønstre og forskelle i den sociale Practice.

Fokusgruppeinterview med medarbejdere

Udarbejdelse af interviewguide

Fokusgruppeinterviewene henter ligesom interviewsituationen med ledere og funktionschef, inspiration fra *ITTD*. Mens ovennævnte interviewdesign søger at frembringe refleksion i henhold til konkrete værktøjer, er dette metodedesign i højere grad karakteriseret ved et ønske om at bibringe med vidensdeling og normativ forhandling omkring hvad Tavlemødet er for en størrelse og hvilke aktiviteter der finder sted som Tavlemøde-aktiviteter i Servicecenteret.

Forud for interviewet har jeg designet en interviewguide (b 12) der har til formål at sikre interviewets fremgang og at samtalen beskæftiger sig med det sociale fænomen for undersøgelse. Den løse struktur sætter forskerens position løs til i høj grad at beskæftige sig med aktiv lytning og udfordring af deltagernes udtalelser for at producere varierede meninger og erfaringer (Halkier, 2015). Interviewet gennem interviewguiden struktureret i henhold til det Halkier beskriver som den blandede tragtmodel, hvor spørgsmålene udvikler sig fra åbne til mere stramme og fokuserede spørgsmål i henhold til undersøgelsens problemformulering.

Udførelse

Jeg indledte interviewet med en præsentationsrunde, hvilket har til formål at få interviewdeltagere til at fortælle om deres rolle i forhold til Tavlemødet, idet denne italesættelse kan give anledning til at forstå senere udtalelser. I det ene interview er de medvirkende alle nyudvalgte teamkoordinatorer, hvilket indikerer at de af lederne ikke er tilfældigt udvalgt til deltagelse i interviewet. Denne udvælgelse giver således indirekte information om hvordan Tavlemødet organiseres som Practice.

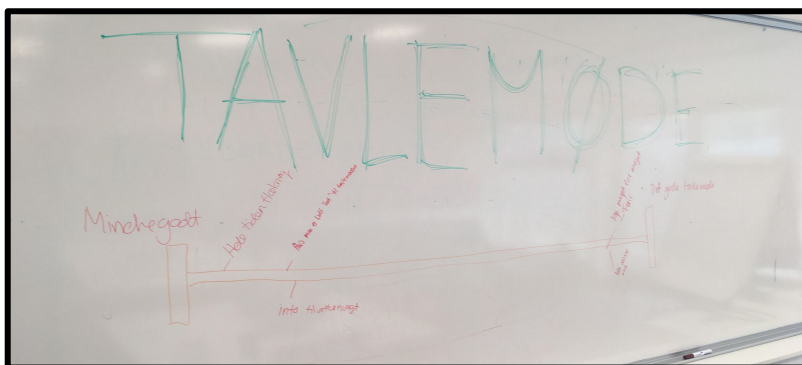
Det indledende spørgsmål: *Hvorfor tror du at jeg synes din/jeres involvering i DML-forløbet er interessant?* (b 12), skaber i begge interviews med medarbejdere en observerbar tænkepause og medfører at deltagerne slapper af i interviewets uformalitet og udgør samtidig en bærende konstruktion for den videre samtale.

Dernæst stiller jeg følgende spørgsmål: *Hvis du skulle fortælle nogen, som ikke kender til Tavlemøde, hvad i gør, hvad ville du så sige for at de kunne tage over i morgen?* (b 12). Spørgsmålet er formuleret med inspiration fra IITD, og leder sammen med de uddybende spørgsmål, interviewdeltagerne til at tale om hvad de gør i deres arbejdsliv og hvilke aktiviteter de udfører der organiserer Tavlemødet som Practice.

Deltagerne præsenteres dernæst for en Barometerøvelse, der tager udgangspunkt i at stimulere til normativ forhandling omkring "det gode Tavlemøde" (figur 5) hvilket har til formål at rammesætte den normative samtale og meningsudveksling.

På et whiteboard skriver jeg *Det gode Tavlemøde* i den ene ende og *det mindre gode Tavlemøde* i den anden ende. En streg imellem de to, indikerer at der er et spænd imellem de to yderpunkter. Interviewdeltagerne bliver nu bedt om at beskrive hvilke aktiviteter der kategoriserer *Det gode* vs. *Det mindre gode Tavlemøde*.

Denne øvelse bidrager med indsigt i de forskellige erfaringer og holdninger der i interviewgruppen er til stede og danner baggrund for at forstå de normative forhandlinger der finder sted, deltagerne imellem.



FIGUR 5: BILLEDE AF 'DET GODE TAVLEMØDE' SOM ØVELSEN PRÆSENTERES FOR DELTAGERNE I FOKUSGRUPPEINTERVIEWENE

Refleksion over interviewsituationen

I interviewene erfarer jeg at den visuelle øvelse får involveret deltagerne hele bordet rundt, og at samtalen flyder meget levende imellem deltagerne. Den visuelle øvelse kan i særlig grad karakteriseres som en proces, hvor medarbejdernes normative forhandlinger kommer til syne.

Fokusgruppeinterviewet tilbyder som situation en fokuseret socialitet, hvortil det må tilføjes, at det undersøgte fænomen konstrueres interpersonelt, hvorfor indsigt i hvordan fænomenet forhandles mellem deltagere er særligt interessant. Et fokusgruppeinterview må i sig selv således også forstås som en social performativ Practice (Halkier, 2015, s. 138).

Interviewet er designet med hensigt om at give adgang til hvordan sociale grupper interagerer, fortolker og normudvikler i relation til det undersøgte fænomen. Denne interviewmetode kan således fortælle noget om hvordan forhandling sker, men også give indsigt i hvordan deltagerne er i stand til at indgå i dialogen om emnet, hvilket giver et indblik i hvordan Tavlemøde-aktiviteter er til stede ned igennem de organisatoriske niveauer. Materiale kan på gruppeniveau føre til varierede normative forhandlinger, der giver rum for kompleksiteten i betydningsdannelse i sociale Practices (Halkier, 2015). I denne undersøgelse understøtter metoden således den praksisteoretiske opmærksomhed på sociale Practices som genstand for undersøgelse, hvilket giver forskeren adgang til hvordan normer forhandles.

Gennem min praksisteoretiske vidensforståelse, anskuer jeg fokusgruppeinterviewet som et vindue ind til de forhandlingsaktiviteter der finder sted i hverdagen som en del af Tavlemøde-Practice. Jeg har derfor ladet de medvirkende funktionsledere forestå udvælgelsen af de medvirkende medarbejdere, idet jeg antager at denne udvælgelse bygger på et ønske fra lederens side om at involvere medarbejdere der er nøglepersoner for den daglige drift. Med dette udgangspunkt kan jeg sandsynliggøre at samtalen i interviewet, kommer til at ligne den forhandling der finder sted i medarbejderenes hverdag.

Ved at bringe medarbejderne sammen på tværs af funktionsområdets teams, sikrer jeg en diversitet i erfaringer og et behov for at de medvirkende informanter i høj grad må explicitere deres spørgsmål og udtalelser for at kunne indgå i dialog med hinanden. Denne udvælgelse kan således forstås som det Halkier beskriver som en analytisk strategiudvælgelse. Udvælgelse må ske med forståelsen af, at sammensætningen af deltagerne, har en afgørende betydning for det empiriske materiale der produceres (Halkier, 2015). Denne udvælgelse tager på den ene side

udgangspunkt i at skabe tryghed gennem en homogen sammensætning af medarbejdere der har en lignende involvering i den undersøgte Practice, mens der på den anden side også opnås diversitet, gennem sammensætning af medarbejdere fra forskellige teams indenfor funktionsområdet.

I interviewsituationen ser jeg at denne sammensætning i begge fokusgruppeinterviews medfører at deltagerne stiller sig nysgerrig på hinandens måder at gøre de samme ting på, som er forskellig fra det ene område til det andet. Denne samtale og diskussion bibringer med indsigt i de aktiviteter der knytter sig til Tavlemøde-Practice og hvordan deltagerne forholder sig til aktiviteternes betydning for deres arbejdsliv. Deltagersammensætningen har således bidraget med den ønskede virkning og kan anskues som hensigtsmæssig i forhold til belysning af undersøgelsens fænomen. Samtidig kan den situation fokusgruppeinterviewet konstrueres som, kategoriseres som en forhandlingspraksis, hvor det for deltagerne bliver tydeligt at de gør noget forskelligt og at det de gør også kunne være noget andet - der skabes et rum for refleksivitet.

Situationen må dog også anskues som præget af en performativitet, der både henvender sig til min tilstedeværelse som forsker og tilknytning til DML-teamet, men også til meddeltagerne. Dette i form af behovet for at frembringe aktiviteter mere udtalte eller frembringe et billede af hverdagen på en given måde. Her særligt i hvilken grad de i de enkelte teams behersker de opgaver det knytter sig til Tavlemødet og hvordan deltageren ønsker at fremstå for de andre deltagere. Denne sandsynlighed må antages at være en generel udfordring, der hersker på tværs af den kvalitative forskning, og som aldrig ville kunne udelukkes. Ved at anskue interviewsituationen som en i sig selv social Practice, kan jeg som forsker forstå de naturlige strategier som en del af det empiriske materiale, snarere end en hindring af samme.

Denne interviewmetode tilbyder, sammen med både feltnoter ved observation af Tavlemøder og interviewene med funktionsledere og funktionschef, en metodetriangulering der løfter nuanceringen af Tavlemøde-Practice, ud af risikoen for teoretisk reduktion. Det empiriske materiale udgør en samtidig forskellighed, idet den centrale Practice søges belyst fra forskellige positioner og vikler, der til sammen sandsynliggør en øget forståelse for fænomenets kompleksitet. Denne indtagelse af forskellige positioner forstår Nicolini som en tilgang der på skift lader forskellige aspekter af den undersøgte Practice komme i forgrunden (Nicolini, 2012). Dette har

medført at det empiriske materiale som repræsentation af Practice, tilbyder en adgang til at forstå Tavlemødet som mangesidet fænomen.

How to enter – en analysestrategi

Formålet med dette afsnit er at guide læseren igennem de foreståede analytiske skidt, således at det bliver muligt at følge tilblivelsen af undersøgelsens analytiske enheder. Jeg vil indlede med at eksplicite de bagvedliggende bevæggrunde for at vælge den nærværende analysestrategi. Derefter vil jeg forklare de særlige kendetegn ved analysestrategien, hvorpå jeg step for step inddrager Adele Clarkes (2011) metodologi i skildringen af min egen analytiske udførelse.

Min praksisteoretiske tilgang til viden om verden, fordrer opmærksomhed på hvordan mit forudgående videnskabelige curriculum, i undersøgelsen indgår i organiseringen af det sociale fænomen. Det første trin i analysens udfoldelse, sker i mødet med den undersøgte Practice. De spørgsmål jeg som forsker stiller, er ladede og de sætter rammen for de svar der er mulige for deltagerne at give. I observationerne er også en stor grad af selektivitet til stede. Her nedfælder jeg dét som i situationen synes relevant for undersøgelsen, uden helt at have et specificeret mål. Kvaliteten i det empiriske materiale kan således tilskrives til en tiltro til det Alvesson beskriver som forskerens øje for videnskabeligt interessant materiale (Alvesson, 2003). Når dette er tilfældet, må det første skridt i analysearbejdet, således bero sig på at synliggøre de dispositioner der danner grundlag for undersøgelsens empiriske materiale. Dette har jeg indledende søgt at gøre, gennem beskrivelse af det videnskabelige curriculum.

Næste skridt bliver at sikre en systematisk anvendelse af analytiske briller, der løfter det empiriske materiale ud af eksisterende bias. Jeg har derfor valgt at gøre brug af Adele Clarkes (2011) Situational Analysis, der tilbyder en systematisk og udtømmende tilgang til et bredt empirisk materiale. Dette valg bunder i en grundlæggende tro på at en systematisk og nøje beskrevet analysestrategi, med fordel kan anvendes som katalysator for en grundig og mere transparent vej ind i det empiriske materiale, end traditionel meningskondensering og kategorisering. Jeg anvender denne analytiske tilgang, som en måde at Zoome ind på Practice gennem traditionsskifte. Dette beskrives af Nicolini som én måde at sikre en dybdegående praksisbaseret undersøgelsestilgang, der har til formål ikke at udsætte Practice for kompleksitetsforringende reduktion (Nicolini, 2012).

Adele Clarkes Situational Analysis, har sine rødder i sen Straussian Grounded Theory, der anerkender andre undersøgelsestraditioners behov for dybdegående beskrivelser. Analysestrategier fra Grounded Theory tilbyder som dybdegående beskrivelser, en vej ind i det empiriske materiale der udfordrer forskerens bias.

Den grundlæggende tese er for Clarke, at det empiriske materiale må ekspliciteres og udtømmes for at kunne få adgang til det hele billede. Hendes Abstract Situational Map bygger således på at visualisere og nedfælde alle de elementer der er til stede i den undersøgte situation, her Tavlemøde-Practice, hvorpå elementerne ordnes og danner udgangspunkt for en videre analyse. Clarke beskriver tre tilgange til videre at ordne det empiriske materiale; social-worlds/arena maps, positional-maps og relational analysis (Clarke, 2011).

I de tre tilgange til Situational Analysis synes undersøgelsens fænomen, Tavlemøde-Practice i Servicecenteret, bedst at kunne belyses gennem udførelse af en Relational Analysis. Formålet beskrives her som, bestræbelsen på at frembringe de eksisterende elementer i den udvalgte situation for at undersøge de indbyrdes relationer (Clarke, 2011). Der vil i min udførelse fremkomme en vis grad af elasticitet mellem de tre tilgange, men udgangspunktet vil være med afsæt i en Relational Analysis.

Opmærksomheden er, i den relationelle tilgang, på den centrale Practice som situation. Dette taler godt sammen med empiriindsamlingens inspiration fra *Interview to the Double* (Nicolini, 2009), der afstedkommer italesættelser af aktiviteter der knytter sig til den centrale Practice. Hvor opmærksomheden i den praksisteoretiske metode er rettet mod Practice som organisering af sociale handlinger, retter den Relational Situational Analysis sig mod at synliggøre de elementer der udgør den undersøgte situation. Jeg anvender således denne analysestrategi med tesen om at strategien kan tilbyde en provokerende og nuanceret elementanalyse der bidrager med en udvidelse af det praksisteoretiske blik.

Analysestrategien kommer således til at beskæftige sig med frembringelse af alle de elementer der indgår i den sociale situation, hvorfra disse ekspliciteres og danner springbræt for en Relational Analysis. Gennem denne analyse vil videnskabeligt interessante elementrelationer fremkomme. Det er disse som er strategiens analytisk ordnende bidrag.

At anvende Situational Analysis - Step by step

Hensigten med denne analysestrategiske tilgang er at åbne det empiriske materiale op og sørge for en stadig udfordring af det empiriske materiale for at komme bagom det Kahnemann beskriver som førstesystems slutninger. Således slutninger der bunder i kognitiv mønsteradfærd og ikke refleksion (Kahneman, 2013). En forudsætning for at kunne foretage en Situational Analysis, er et gennemgående kendskab til det empiriske materiale. Det første skridt i analyseprocessen har således været en fuld transskribering af det empiriske materiale, hvormed jeg har opnået et indgående kendskab til materialet. Clarke beskriver dette komfortable kendskab til det empiriske materiale som en afgørende betingelse for at kunne gøre Situational Analysis (Clarke, 2011).

“As researchers, we constantly confront the problem of “where and how to enter.” Doing situational analyses offers three fresh paths into a full array of data sources that can lay out in various ways what you have to date. These approaches should be considered analytic exercises—constituting an ongoing research workout of sorts—well into the research trajectory. Their most important outcome is provoking the researcher to analyze more deeply” (Clarke, 2011, s. 2)

Clarke sætter her ord på hvordan Situational Analysis tilbyder en systematisk vej ind i det empiriske materiale, der er særlig relevant i en undersøgelse som denne, der indgår i et dialektisk videnssamarbejde og derfor stiller krav til forskerens evne til at distancere sig fra selvfølgelighed.

En anden argumentation for valg af denne analysestrategi, skal findes i undersøgelsens relation til en udvidet og yderligere evalueringsrapport af den samlede ledergruppe og medarbejdere i de to funktionsområder, som kommer til at foregå sideløbende og efter denne undersøgelses afslutning. Denne tilknytning til fortsat undersøgelse, stiller krav til at den anvendte analysestrategi kan åbne op for det hele billede, også selvom specialeomfanget byder at udvælge centrale tematikker for beskæftigelse i undersøgelsen.

Gennem Memoeing sikres tankeflow til analyse og til fremtidig beskæftigelse. Clarke beskriver denne proces som forskerens dvælen i det empiriske materiale og heraf muligheden for at opnå dyb indsigt og opdage nye ting i materialet som kræver senere beskæftigelse (Clarke, 2011). Således bliver denne proces også et springbræt for videre beskæftigelse, et pejlemærke for hvor der mangler materiale og for pointer som kræver senere opmærksomhed. Denne tilgang til

analysearbejdet bidrager ikke alene med øget transparens som kvalitetssikring, men også med merudvinding af ny viden på området.

Memoing har undervejs i analyseprocessen foregået som en afsluttende optagelse af mundtlige refleksioner som afslutning på alle analysenedslag, som dokumentation men også som mulig mer-refleksion. Dét at artikulere tanker, finder jeg som en stærk metode for at stimulere til refleksion, hvorfor bestræbelsen i undersøgelsen også har været at invitere andre indenfor. Dette i særlig grad min speciale-makker² som undervejs i processen har ageret djævelens advokat og søgt at udfordre de dispositioner hvormed jeg anskuer undersøgelsens fænomen.

Udførelse af Relational Situational Analysis

I det følgende vil jeg beskrive hvordan jeg ud fra Clarkes metodologi udvælger og fremskriver afgørende elementer og deres relationer i situationen for undersøgelse, Tavlemødet i Servicecenteret.

- 1. Alle elementer fremskrives på det store papir: Abstract Situational Map**
- 2. Ordnet model**
- 3. Elementrelationer en for en: Relational Analysis**
- 4. Mætning**
- 5. Udvælgelse af centrale tematikker**

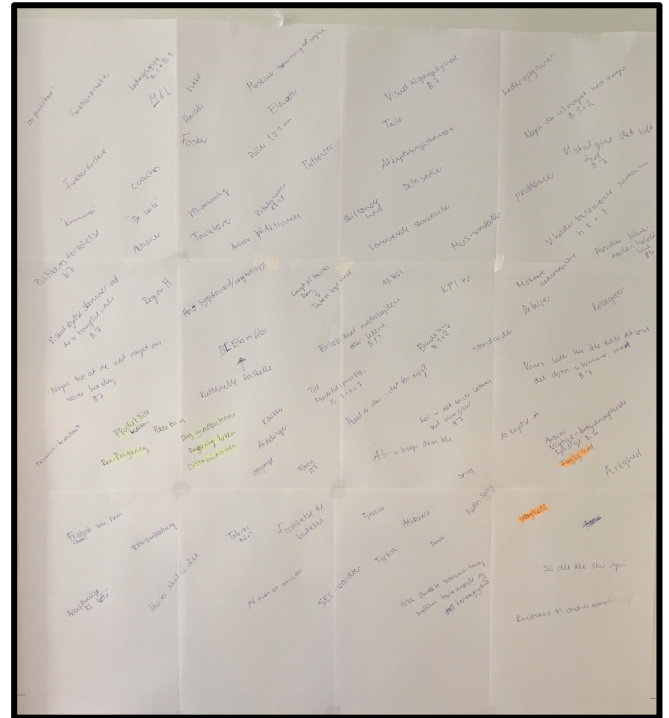
1.

De fuldt transskriberede interviews nummereres og printets ud så det fulde materiale er synligt på samme vilkår, på skrift.

Et stort papir hænges op (Figur 6) og elementerne i materialet skrives på papiret med reference til det empiriske materiale. Fokus er her på så deskriptivt som muligt at synliggøre de human og non-humane elementer i situationen (Clarke, 2011). Jeg stiller følgende spørgsmål til empirien: hvem og hvad er i situationen? Hvilke elementer gør en forskel i situationen? Det er også nødvendigt at kigge på hvilke ideer, koncepter, diskurser, samt kulturelle fænomener der er

² Katinka Tofteby Kaptain – Specialestuderende i Pædagogik ved SDU, Odense.

afgørende i situationen (ibid.). At kigge på det store papir med alle elementer synlige, ændre det ved at udvide og indskrænke kategorier, tilføje og fjerne elementer, tilbyder en analytisk provokation og tjener som analytisk katalysator (ibid.). Det indsamlede empiriske materiale har den fællesnævner at det beskæftiger sig med at belyse hvordan Tavlemødet *gøres* på tværs af to funktionsområder i Servicecenteret på Rigshospitalet. Situationen der søges belyst, er Tavlemøde-Practice, således er bidraget fra Situational Analysis et udvalg af centrale elementer der er af afgørende betydning for denne Practice.



FIGUR 6: BILLEDE AF DET ABSTRACT SITUATIONAL MAP SOM JEG PÅ BAGGRUND AF DET EMPIRISKE MATERIALE HAR UDFØRT

2.

Ud fra det overordnede Abstract Situational Map (Figur 6) har jeg søgt at ordne de identificerede elementer med inspiration fra modellen *Ordered Situational Map* (Figur 7) som er udviklet af Clarke. Dette med henblik på at systematisere de fundne elementer for videre analyse. Undervejs i processen bliver det tydeligt at nogle elementkategorier har en større tilstedeværelse end andre. En enkelt kategori synes så lille, at jeg har valgt at se bort fra den i den videre analyse. Det drejer sig om kategorien: Politiske elementer.

INDIVIDUAL HUMAN ELEMENTS/ACTORS e.g., key individuals and significant (unorganized) people in the situation	NONHUMAN ELEMENTS/ACTANTS e.g., technologies; material infrastructures; specialized information and/or knowledges; material "things"
COLLECTIVE HUMAN ELEMENTS/ACTORS e.g., particular groups; specific organizations	IMPLICATED/SILENT ACTORS/ACTANTS As found in the situation
DISCURSIVE CONSTRUCTIONS OF INDIVIDUAL AND/OR COLLECTIVE HUMAN ACTORS As found in the situation	DISCURSIVE CONSTRUCTION OF NONHUMAN ACTANTS As found in the situation
POLITICAL/ECONOMIC ELEMENTS e.g., the state; particular industry/ies; local/regional/global orders; political parties; NGOs; politicized issues	SOCIOCULTURAL/SYMBOLIC ELEMENTS e.g., religion; race; sexuality; gender; ethnicity; nationality; logos; icons; other visual and/or aural symbols
TEMPORAL ELEMENTS e.g., historical, seasonal, crisis, and/or trajectory aspects	SPATIAL ELEMENTS e.g., spaces in the situation, geographical aspects, local, regional, national, global spatial issues
MAJOR ISSUES/DEBATES (USUALLY CONTESTED) As found in the situation; and see positional map	RELATED DISCOURSES (HISTORICAL, NARRATIVE, AND/OR VISUAL) e.g., normative expectations of actors, actants, and/or other specified elements; moral/ethical elements; mass media and other popular cultural discourses; situation-specific discourses
OTHER KINDS OF ELEMENTS As found in the situation	

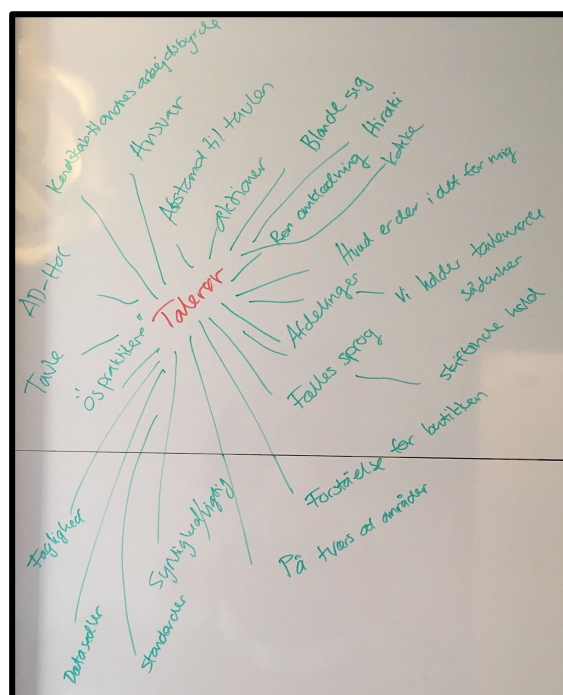
FIGUR 7: ORDERED SITUATIONAL MAP, CLARKE 2009

S. 8

Jeg vil henviser til bilag 15 *Analysemellemregninger* for visualisering af det komplette Ordered Situational Map jeg har udfoldet i undersøgelsen.

3.

Jeg trækker dernæst streger fra ét element ad gangen, til alle andre elementer. Således påbegyndes Relational Analysis. Intentionen er at det kan guide forskeren eksplicit i hvilke relationer der skal efterfølges og således danne grundlag for vidensudvikling. Denne systematiske tilgang til materialet tilbyder en sammenhængende indgang til materialet, der potentielt kan bidrage til at fremprovokere et indblik i den kompleksitet der hersker i den undersøgte situation (Clarke, 2011, s.19). Jeg erfarer i processen at denne tilgang udfordrer det jeg tror at jeg ved, hvorfor stor frustration opstår. Jeg erkender dog at videnskabeligt interessant materiale ikke lader sig forstå til fulde uden en tilstedeværelse af frustration. Jeg byder frustrationen velkommen som en mulighed for øget refleksivitet og en sikring af, at jeg som forsker, ikke lukker mig for tidligt omkring enkelte analytiske pointer, men holder blikket åbent over for det overraskende og de empiriske sprækker. Med den antagelse in mente, har jeg også valgt at bevare alle udgaver af Relational Analysis, idet disse kan vise sig alligevel at være af relevans for undersøgelsen senere. Til højre ses et eksempel på Relational Analysis, mens den fulde analyse kan findes som visualisering i: *Analytiske Mellemregninger* bilag 15.



FIGUR 8: EKSEMPEL PÅ UDFØRELSE AF RELATIONAL SITUATIONAL ANALYSIS, STREGER TRÆKES FRA ET ELEMENT TIL DE ELEMENTER DER KAN KOBLES HERTIL (SE DEN FULDE UDFØRELSE I BILAG 15)

4.

Det næste step i en Relational Situational Analysis er vished om at jeg har opnået en tilstrækkelig mætning af materialet. Dette ved en følelse af ikke at have behov for at ændre noget og at alle indgange til materialet er undersøgt. Clarke udtrykker opnåelse af en tilfredsstillende mætning således:

"If some virus wiped out your computer files and your notes, and all you had left was this piece of paper, could you work your way back into all the major stories you want to tell about this situation?" (Clarke, 2011, s. 25).

Jeg må dog alligevel sande, at det i praksis er svært at begrænse sig, og at materialet bliver ved med at tale til mig. I sidste ende har min afgrænsning båret præg af en tidsmæssig horisont. Jeg anser derfor også min efterfølgende evalueringsrapport til DML-teamet som en mulighed for i høj grad at gribe nogle tråde som jeg af pragmatiske grunde, ikke kan medtage i denne undersøgelse.

5.

Ud fra den Relational Situational Analysis, har jeg udvalgt fire særligt centrale elementer der danner relation med en bred vifte af andre elementer i den undersøgte situation. Gennem denne analytiske fremgangsmåde har jeg således fået indkredset mit empiriske materiale til fire ordnede tematikker der vil danne springbræt for min videre analyse. De udvalgte ordnede tematikker er som følger: "De lærde", "Talerør", "Tavlefører" og "Hvordan bliver tavlen holdt i live".

Disse tematikker danner springbræt for at påbegynde en teoretisk analyse af det empiriske materiale. Den følgende teoretiske operationalisering har således til formål at synliggøre hvordan Kemmis' teori om Practice Architectures kan bruges til belysning af de identificerede empiriske tematikker.

Praksisteoriens bidrag til det empiriske materiale

Undervejs i undersøgelsen har jeg foretaget nogle valg der i høj grad peger bagud, hvilket betyder at jeg anvender erfaring som pejlemærke for fremtidige metodevalg. Undersøgelsen har fra første punkt været præget af en Practice-baseret tilgang til det centrale fænomen, men jeg har afholdt mig fra at fastlægge en fast teoretisk ramme. Dette valg bunder i en iboende tilbøjelighed hos mig som forsker, til at lade mig forblinde af teories begrebsverden. Den sene teoriinddragelse skal således anskues som et aktivt valg der har været angstprovokerende, frustrerende, men ikke mindst værdifuldt. Værdifuldt fordi det har åbnet op for empirisk friktion og en nuanceret og ærlig gennemgang af det empiriske materiale, samt en tydelig adgang til de dispositioner der er med til at organiserer undersøgelsens fænomen, Tavlemødet i Servicecenteret.

Når jeg nu introducerer undersøgelsens teoretiske apparat, er det som dåseåbner og med ønsket om at skabe kritisk afstand til det videnssamarbejde og de empiriske blinde pletter, der nødvendigvis hersker i denne undersøgelse.

Alvesson beskriver hvordan teori der bryder med common sense, og ikke er forskerens go to teori, med fordel kan anvendes som rystelse af fikserede forståelser (Alvesson, 2003), hvorfor jeg anvender Kemmis' Theory of Practice Architectures. Kemmis udlæg til en teori om Practice Architectures bygger på en grundlæggende samklang med Theodore Schatzkis begrebsværk, men adskiller sig i forhold til hvordan relationer i Practice ekspliciteres (Kemmis et al, 2014). Menneskelig handling, udtalelser og relationer er organiseret gennem det Kemmis beskriver som *Practice Architectures*, hvormed hans begrebsverden rummer en forholden sig til både det fysiske, semantiske og sociale rum, hvilket giver mig muligheden for at komme hele vejen rundt i de, i min Relational Situational Analysis, fundne analytiske tematikker.

Da undersøgelsens formål er at forså Tavlemødet som en del af det daglige levede arbejdsliv, anser jeg derfor Kemmis analytiske begreber som særlig relevante for denne undersøgelse.

Jeg vil i det følgende operationalisere de bidrag der hentes fra Schatzkis begrebsverden og Kemmis teori om Practice Architectures, ud fra tesen om at gøre de teoretiske begreber til analytiske dåseåbnere.

Afgrænsning af Practice

Mit formål med undersøgelsen er at synliggøre hvordan Tavlemødet er til stede i Servicecenteret som Practice, hvorfor jeg her vil indlede med at synliggøre hvordan afgrænsning af Practices kan finde sted. Schatzki definerer Practices som "*an open-ended, spatially-temporally dispersed nexus of doings and sayings*" (Schatzki, 2012). Dette betyder at Practices udgøres af et uafgrænset antal af *gøren* og *sigen* der som aktiviteter over tid og rum hænger intentionelt sammen. Denne forståelse kan i undersøgelsen anvendes til at afgrænse de aktiviteter der som deltageres karakteristiske udtalelser og handlinger, hører til Tavlemødet som social meningsfuld Practice.

Schatzki beskriver hvordan disse aktiviteter må forstås som ordnet gennem *praktiske regler*, *praktiske forståelser*, *teleoaffektive strukturer* og *generelle forståelser* (Schatzki, 2012). En aktivitet kan således tilskrives Tavlemøde-Practice hvis denne besidder ét af de ovenfor beskrevne elementer der karakteriserer Tavlemødet som Practice.

Jeg vil i analysen af mit empiriske materiale således søge at fremskrive de *praktiske forståelser* der fremkommer som "*knowing how to carry out desired actions through basic doings and sayings*" (Schatzki, 2012, s. 16). Med *regler* henviser Schatzki til de uundgåelige instruktioner der ekspliciteres i socialt liv (Schatzki, 2012), hvilket i undersøgelsen vil blive anvendt som både skrevne og uskrevne regler. Når Schatzki anvender begrebet *teleoaffektive strukturer* henviser dette til de normative og følelsesmæssige forventninger eller mål, der former den levede Practice (ibid.). De *generelle forståelser* beskriver Schatzki således. "They are not ends for which people strive but senses of the worth, value, nature, or place of things, which infuse and are expressed in people's doings and sayings" (Schatzki, 2012, s. 16).

Jeg anvender i analysen af Tavlemødet i Servicecenteret, *doings* og *sayings* som mindsteenheder for analyse, med henblik på at forstå hvilke aktiviteter der tilhører Tavlemødet som Practice.

Relatings

Kemmis anser Schatzkis teori som mangelfuld i forhold til eksplicit at forholde sig til hvordan magtrelationer indgår som relationelle forhold. Han tilføjer derfor *relatings* og definerer

Practice således. “A practice is a form of socially established cooperative human activity in which characteristic arrangements of actions and activities (*doings*) are comprehensible in terms of arrangements of relevant ideas in characteristic discourses (*sayings*), and when the people and objects involved are distributed in characteristic arrangements of relationships (*relatings*), and when this complex of sayings, doings and relatings ‘hangs together’ in a distinctive project” (Kemmis et al., 2014, s. 31).

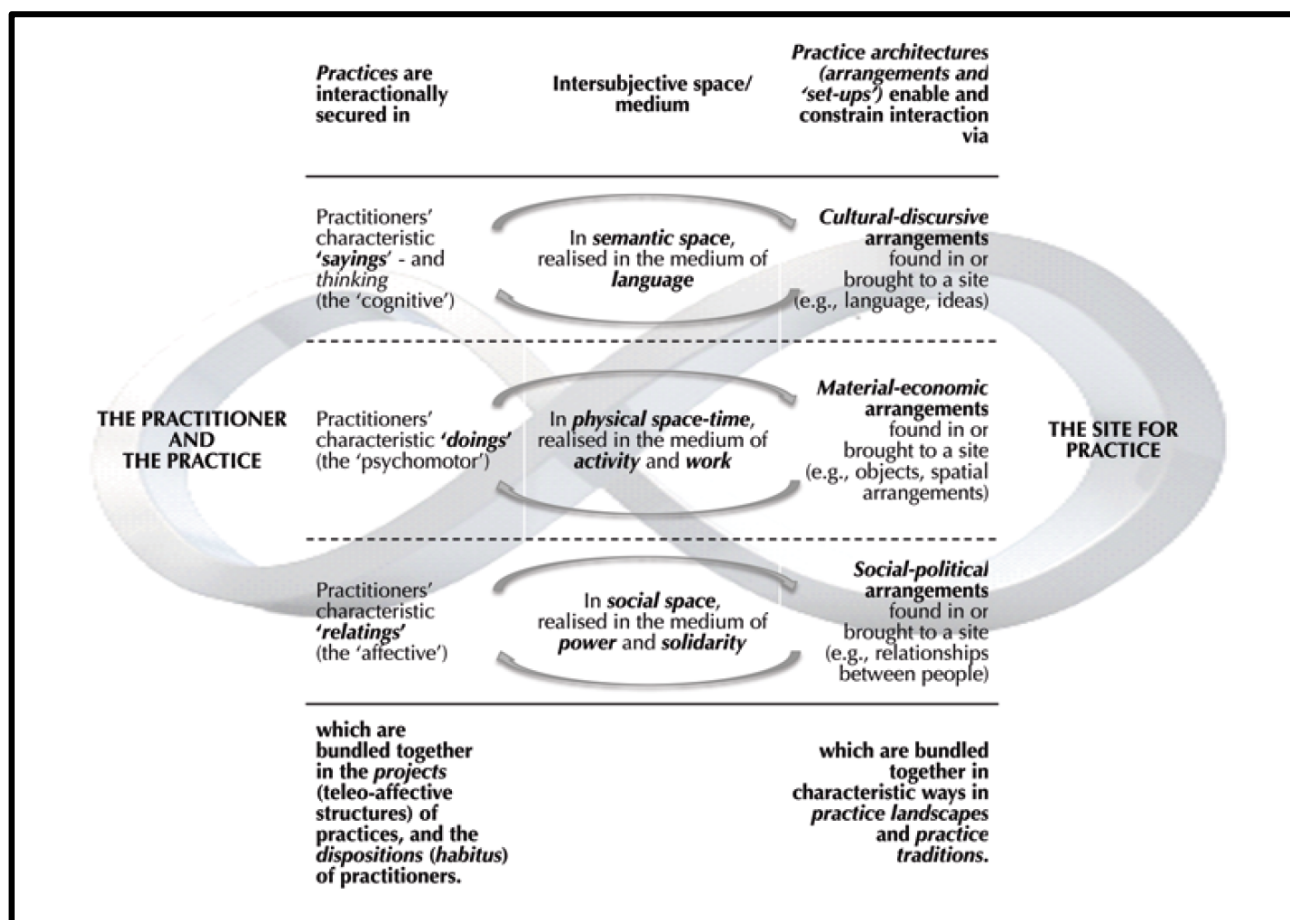
Project

Kemmis tilføjer at en særegen Practice ‘hænger sammen’ i et *project*, der rummer Schatzki’s *teleoaffektive strukturer* og anskuer det iboende gode eller attråværdige som det der positionerer Practice som særegen Practice og ikke noget andet. ” *Simply put, the project of a practice is what people say when they sincerely answer the question “what are you doing?”* (Kemmis et al., 2014, s. 31).

Practice Architectures

Med indføring af et eksplicit fokus på *relatings* beskriver Kemmis hvordan magtforhold i den social-politiske dimension bringes i spil. Han forstår Practices som begrænset og muliggjort af tre predefinerende arrangementer, de kulturelle-diskursive, materielle-økonomiske- og social-politiske. Disse arrangementer udgør de Practice Architectures, som ordner, betinger og muliggør Practices.

Den kulturelle-diskursive dimension beskæftiger sig i det semantiske rum med sproget som medie og som indikator for diskursive ideer og antagelser der er til stede i en given Practice og indgår i dialektisk påvirkning med Practice-aktørernes *sayings*. Den materielle-økonomiske dimension manifesterer sig i det fysiske rum som objekter og ressourcer der muliggør og begrænser aktiviteter som Practice-aktørernes *doings*. Den social-politiske dimension indgår som de interpersonelle forhold, der medieres af magt og solidaritet som definerende og defineret af Practice-aktørenes *relatings* (Kemmis et al., 2014).



FIGUR 8: MODEL OVER THEORY OF PRACTICE ARCHITECTURES, KEMMIS ET AL. 2014, S. 38

Practice Traditions

Den sociale hukommelse, begrebssat som Practice Traditions, indtager en anden rolle end Schatzkis Practice Memory, der placerer hukommelsen i aktøres individuelle hukommelse. Practice Traditions henfører til at kigge på hvordan den sociale hukommelse også er lagret i den kollektive semantiske dimension – således i det kollektive sprogs logik. Hvordan den sociale hukommelse i det fysiske-rum, er til stede i form af de aktivitetsstrukturer der definerer arbejde og liv, mens den i det sociale-rum, er til stede som organisatoriske roller, regler og forhold der karakteriserer det levede liv i den specifikke situation (Kemmis, et al., 2014). Kemmis anskuer den sociale hukommelse som aflejret i Practice Architectures, hvorfor jeg i undersøgelsen kan anvender denne forståelse til at synliggøre hvordan de ordner og bevirker Tavlemødets mulighedsrum.

Hvor *doings*, *sayings* og *relatings*, udgør mindsteenheten for analyse udgør de tre dimensioner i Practice Architectures, den analytiske vej til at forstå hvad der rør sig og definerer

Tavlemødets project og viser mønstre af forskelle og ligheder i Practice traditions som social hukommelse i Servicecenteret.

Site of the Practice

Når jeg henviser til Servicecenteret som Site of the Practice må dette forstås som den rum og tidslige afgrænsning af Tavlemødets belysning. Dette bygger på Kemmis forståelse af at udfoldelse af Practice sker i relation til forhold der allerede vedrører et bestemt site på et bestemt tidspunkt (Ibid.). *“practices are not merely set in, but always already shaped by, the particular historical and material conditions that exist in particular localities or sites at particular moments—that is, sites are not a container-like ‘context’ for practices; rather, practices take on shapes at least partly prefigured by the particular, historically-given contents and conditions pertaining at a particular site at a particular moment”* (Kemmis et al, 2014, s. 33).

Denne betragtning, tillader mig at belyse Servicecenteret som afgrænset site, hvor Tavlemødet som Practice indtræder i Servicecenteret som påvirket og påvirkende. Dette med antagelsen om at Practices, altid træder ind i, optager eksisterende *sayings, doings, og relatings*, ordner og interagerer med dem, hvorpå også sitet efterlades forandret, i form af diskursive, fysiske og sociale spor (Kemmis et al. 2014). Kemmis beskriver som eksempel hvordan han observerer at ‘eksperimentering med haveudsmykning’ i en uddannelseskontekst medfører at udførelsen af eksperimentering består som særegent project, men i udførelsen også udfoldes sammen med sprogbrug og aktiviteter der karakteriserer det overordnede project i uddannelse (Ibid.).

På samme måde som i eksemplet kan jeg anvende forståelsen af at Practices hænger sammen i et site, til at belyse hvordan Tavlemødet et til stede som særegen Practice og samtidig have øje for hvordan *sayings, doings og relatings* der karakteriserer Practices i Servicecenteret, påvirker og påvirkes af Tavlemøde-Practice. *“practice transforms the world in which the practice is carried out; by doing so, practice makes history”* (Kemmis, et al. 2014, s. 23).

Ecologies of Practice

Kemmis interesserer sig særligt for hvordan forandring indenfor uddannelse lader sig gøre og har i den henseende, udviklet teorien om Practice Ecologies med formålet at adressere spørgsmålet om hvordan Practices er indbyrdes afhængige, interagerer, optager og kan kvæle hinanden. *“We have developed our theory of ecologies of practices in response to our observations of cases in which the sayings, doings and relatings that come into being as one practice unfolds become practice architectures that enable and constrain another practice”* (Kemmis et al, 2014, s. 34).

Der rettes således opmærksomhed mod hvordan særegenheden ved én Practice, i dens udfoldelse former de Practice Architectures der muliggør udfoldelse af andre Practices i det samme site (Kemmis et al, 2014). Denne anskuelse af samtidige Practices indbyrdes afhængighed, kan jeg i nærværende undersøgelse bruge til at belyse hvordan de karakteristika der tilskrives Tavlemødet som Practice, former andre Practices der udspiller sig i Servicecenteret. Kemmis beskriver denne indbyrdes afhængighed mellem Practices som en reciprok dans (Ibid.), der er til stede i optag og formning af *doings*, *sayings* og *relatings* fra den anden Practice.

Tankegangen bygger grundlæggende på antagelsen om at Practices består fordi de hver dag *gøres*, og at denne *gøren* kan forstås som afhængig af *gøren* i andre samtidige Practices. Kemmis sammenfatter således hvilke spørgsmål der nødvendigvis må stilles til det undersøgte fænomen. *“we begin to ask what practices and practice architectures persist or endure or disappear over time; what new practices travel into a site or into the capabilities of the practitioners (and from where); and what practices and practice architectures vary and change in relation to other practices and practice architectures, and so become transformed or even ‘evolve’ into other variant forms or even into different practices”* (Kemmis, et al, 2017, s. 47).

Disse spørgsmål kan anvendes til at belyse hvordan *sayings*, *doings* og *relatings* i Tavlemøde-Practice i form af eksempelvis de ord der bruges, påvirker og påvirkes af de *sayings*, *doings* og *relatings* der kommer til syne som en del af det daglige arbejdsliv i Servicecenteret.

Analyserefleksion

Når jeg anvender ordet Analyserefleksion er det med henblik på at vise læseren at dette afsnit har til formål at opstille empiriske sprækker og modstykker, hvorfra materialets kompleksitetsforhold bliver synlige.

Tavlemødet er som DML-struktur defineret ud fra en Lean-ledelsesfilosofisk forståelse af *det gode*. *Det gode* er systematisk problemløsning og Tavlemøde-aktiviteter kan derfor overordnet beskrives som systematiske problemløsnings-aktiviteter og henviser til anvendelse af specifikke systemer og dataindsamlingsmetoder som særligt ledere (funktionschef og funktionsledere) og i nogen grad medarbejdere, undervejs i DML-forløbet er blevet introduceret til (Aktioner, A3-problemløsning). Jeg vil dog afholde mig fra yderligere at beskrive Tavlemødet som en fast defineret størrelse, da undersøgelsens ikke tjener formålet at opstille en teoretisk konstruktion, men snarere at belyse hvordan Tavlemødet leves og udfoldes i det daglige arbejdsliv i Servicecenteret. Jeg kan gennem denne undersøgelse således ikke sige noget om hvad Tavlemødet på papiret er for en størrelse, men hvordan Tavlemødet eksisterer som ordenskabende og ordnet Practice i Servicecenteret.

Min problemformulering udspringer således fra en undren omkring hvad Tavlemødet er i mødet med dagligdagens aktiviteter og Practices:

Hvordan *gøres* Tavlemøde i Servicecenteret på Rigshospitalet?

For at kunne besvare denne undren er det ud fra Kemmis teori om Practice Architectures nødvendigt at stille spørgsmål til, hvilke social-politiske, materiel-økonomiske og kulturelle-diskursive forhold, der som levende byggeklodser ordner og ordnes af Practices i det specifikke site. Sitet for undersøgelse er her REN og EMD, således to funktionsområder der er en del af Servicecenteret på Rigshospitalet.

Jeg har ordnet undersøgelsens empiriske materiale ud fra Adele Clarkes Relational Situational Analysis (Clarke, 2011), og med afsæt i min problemformulering og teoretiske operationalisering vil jeg i det nedenstående søge at fremskrive de aktiviteter der kan tilskrives Tavlemøde-Practice som særegent *project*, samt identificere andre Practices der er centrale for Tavlemødets udfoldelse i Servicecenteret.

Ledelses-Practice

Det ses at der på tværs af empirien eksisterer forskellige aktiviteter der har til fælles at være rettet mod at gøre ledelse i Servicecenteret. Jeg vil her fremskrive de forskellige aktiviteter der kan karakteriseres som tilhørende Ledelses-Practice.

I de følgende citater taler funktionschefen i EMD omkring erfaringen af, at der blandt lederne udtales at det at funktionschefen spørger ind til udfordringer i den daglige drift, er problematisk. Funktionschefen fortæller at lederne siger:

"hvor meget vil du vide hvor meget skal du blande dig i" (b2, l. 478-479).

Funktionschefen fortæller i samme ombæring hvordan svaret lyder på ledernes udtalelse:

"jeg vil egentlig godt have at alle de aktioner bliver skrevet på bagsiden, fordi jeg står jo også oppe på Centerledelsens tavle og siger 'status for alle områderne ser sådan her ud og årsagen det var' [...] så siger han 'jamen er der taget aktion på det'. Så kan jeg ikke huske det altid og så læser jeg lige op på bagsiden og det synes de er underligt at Centerledelsen gerne vil vide. Jeg siger 'det er sgu da hans butik' han vil gerne vide hvordan arbejder du med det" (b2, l. 478 -486).

Det ses hvordan det at spørge ind til den daglige drift, beskrives som en aktivitet der udføres under afholdelse af Tavlemødet og støder sammen med en praktisk forståelse af hvad det vil sige at gøre ledelse. Det at lede kommer i citatet til syne som en Practice der er i forhandling og består af modsatrettede aktiviteter.

Ledelse er både det at tage ordene for gode vare og dermed ikke at spørge yderligere ind til udfordringer i den daglige drift. Mens der også i citatet viser sig en italesættes af et ledelsesmæssigt behov for at have overblik over de aktioner der tages på funktionsledernes tavler, som en naturlig del af det at lede i Servicecenteret.

Det sprog der her gøres brug af i citat, kan tilskrives som ord der direkte referere til Tavlemødets sproglige logik. Det at spørge ind til udfordringer i den daglige drift kommer således til syne som en *saying* der hører til Tavlemødet og optages i Ledelses-Practice i Servicecenteret.

Der italesættes i tråd med ovenstående, et eksisterende mistillidsforhold i henhold til Tavlemøde-aktiviteten – at sætte sig i grøn eller rød. Funktionschefen taler her, om at de målepunkter som lederne melder ind på, på Funktionschefens tavle vedbliver at være grønne, hvilket i henhold til Tavlemødets semantiske logik, indikerer at lederne opnår deres målsætninger.

"Hvis de går i grøn hele tiden [...] det kan både være fordi de tænker "hvis jeg går i grøn så får jeg ikke nogen spørgsmål når det er min tur, så blander FC sig ikke eller stiller krav til mig" i en eller anden retning eller at de skal ændre deres mål, ikke. Fordi jeg tror ikke på at man kan gå sådan i grøn hele tiden" (b2, l. 464-468).

Funktionschefens italesættelse af mistillid omkring ledernes sætten sig i grøn hele tiden, kan forstås som udstyk for hvordan funktionschef-leader relationen udspiller sig. Aktiviteten at-melde-ind (på grøn eller rød) fremstår således som en karakteristisk Tavlemøde-aktivitet, der forskubber noget i forventningen fra funktionschef til leder om hvad der er det rette at gøre. Handlingen bliver på den måde synlig som en aktivitet der fremhæver en i Servicecenteret eksisterende mistillidsrelation mellem leder og funktionschef. Denne mistillidsrelation kan som *relating* forstås som en ubalance i magtforholdet i Ledelse-Practice i Servicecenteret og som dermed også organiserer hvad der i Tavlemøde-Practice er muligt.

Tavlemødet som rum for kommunikation

I det nedenstående citat fortæller en leder omkring hvordan Tavlemødet som fysisk rum, danner udgangspunkt for at samle medarbejderne, der ikke eksisterede før Tavlemødet blev en del af det daglige arbejdsliv. På den måde kan Tavlemødet som et materielt-økonomisk forhold der, som meningsfuld ressource, muliggør specifikke aktiviteter.

"Altså jeg bruger så også tavlemødet efter, til at informere, hvis jeg har noget, så siger jeg når tavlen er slut "jeg skal lige informere om" fordi det jo faktisk der jeg er sikker på at jeg ser alt mit personale på en gang... ja, fordi ellers så skal jeg kalde dem sammen på et andet tidspunkt. Det giver ligesom ikke mening. Så derfor så så siger jeg, "jeg har lige lidt information" og så giver jeg den. Men vi kører altid tavlemødet lige først, altså alle KPI'erne igennem og er der nogen der har noget og det giver også mulighed for at hvis man står og brænder inde med et eller andet, ikke

mig, men personalet, at der er et rum, hvor man kan sige noget. Det er super godt til også små uenigheder og sådan noget” (b3, l. 227-238).

Aktiviteten, at-samle-medarbejderne, kan anskues som en *doing* der matcher et behov i den daglige ledelse i Servicecenteret – behovet for at samle medarbejdere for at give information. Tavlemødet som fysisk ressource, der fordrer specifikke aktiviteter, kan således forstås som optaget i Ledelses-Practice. Selve tilstedeværelsen af en fysisk tavle og et tidsrum at samle medarbejderne i, bliver en del af at gøre ledelse i Servicecenteret.

I citatet ses også en normativ forhandling, idet der lægges vægt på at envejsinformation sker efter at det ”ønskede indhold” er gennemgået (KPI-gennemgang og selve Tavlemødet).

Det af lederen udtalte behov for at placere specifikke aktiviteter inden for Tavlemødets tid og andre aktivitet udenfor, indikerer en iboende forståelse af hvad målet med Tavlemødet er - ”det gode”. Dette kan forstås som et sammenstød mellem en normativ forståelse af hvad der anses som det gode i Tavlemøde-Practice og en praktisk forståelse af hvad der i Tavlemøde-Practice i Servicecenteret også udføres. Der peges særligt på at aktiviteten KPI-gennemgang er det gode i Tavlemødet, mens det at give information beskrives som noget der ikke hører til, men som alligevel er en del af det. Dette kan forstås som en illustration af hvordan udførelse af Tavlemøde-Practice hænger uløseligt sammen med og optager aktiviteter fra andre Practices i Servicecenteret.

Det følgende citat understøtter denne normative forhandling omkring hvad Tavlemødets *Project* er, idet lederen her italesætter Tavlemødet som huskeseddel, der som ovenstående informations-aktivitet, ikke anses som del af Tavlemødets egentlige formål.

”det er jo ikke fordi at det tager plads fra at løse et problem, det er bare at det er den god til også. Det der med, husk lige at vi har fokus på det her faktisk, fordi vi arbejder med trivsel så vi har fokus på i den her uge [...] Og så kan vi tale om det. Det kunne lige så godt være alt muligt andet end trivsel, men nu har det så været det der hænger der lige nu i hvert fald. Det synes jeg også den er god til, så det behøver ikke altid kun at være noget med at løse et nyopstået problem, det kan også bruges til huskeseddel, altså med sådan noget. Fordi så husker vi det, så husker vi også at tale om det, fordi det er sådan at nu skal vi tale om trivsel og vi arbejder med

professionalisme de næste tre måneder, men så er vi jo nødt til at lave nogle møder. Her der kan du arrangere de møder” (B3, l. 370-378).

Tavlemødet bliver her italesat som et materielt-økonomisk arrangement der faciliterer aktiviteter i form af: at aftale møder for at tale om trivsel og at arbejde med professionalisme. Lederen taler om at Tavlemødet kan være noget andet og noget mere end at løse problemer, uden at gå på kompromis med at problemløse.

Denne italesættelse kan forstås som en normativ forståelse af hvad det vil sige at gøre Tavlemøde, der indikerer at det at problemløse placeres som et centralt formål og sigte.

Mens aktiviteten at problemløse italesættes som det distinktive mål med Tavlemøde-Practice, kan behovet for at retfærdiggøre andre aktiviteter forstås som én måde hvorpå aktiviteter fra anden Practice bliver en del af Tavlemøde-Practice.

I det nedenstående citat udtrykkes en empirisk gennemgående forståelse af at Tavlemødet bidager med en fordeling af små opgaver, som ellers førhen blev lederens ansvar.

”altså det er det jo også, DML, det der med at det ikke er lederen der skal stå og sidde med alle de gule lapper i panden ikke, at opgaverne bliver lagt ud så man er fælles om dem. Sådan så de også får et ansvar for noget, det vokser de jo sådan set også af” (b3, l. 46-48).

Det ses her hvordan eksisterende Ledelses-Practice i Servicecenteret er karakteriseret ved at det er lederen som har ansvaret for at løse problemer, her beskrevet som gule lapper. Ved indførelse af Tavlemødet sker en ændring således i hvordan arbejdsopgaver fordeles i Servicecenteret. Dette kan forstås som en italesættelse af et fælles ansvar, som en distinkt antagelse i Tavlemøde-Practice, forplanter sig i hvordan ledelse gøres i Servicecenteret.

I forlængelse af dette, beskrives Tavlemødet som et rum for problemløsnings-aktivitet, samt hvordan dette rum ordner personalemødet som en anden ledelses-aktivitet. Der sker således en ændring i hvordan ledelses-aktiviteter ordnes i Servicecenteret.

"ja tavlen bliver et sted hvor man løser problemer, udfordringer også sådan nogle helt almindelige "hvorfor tager i ikke kasserne med ud i køkkenet" eller alt muligt, sådan noget helt lavpraktisk, det er det. Det synes jeg er super fedt. At personalemødet er blevet et personalemøde og ikke et driftsmøde" (b3, l. 55-57).

Dette taler ind i at aktiviteter der på én gang hænger sammen i Tavlemøde-Practice, også kommer til syne som *Doings* der imødekommer et ledelsesmæssigt behov for at adskille drifts- og personalespørgsmål. Disse aktiviteter kan forstås som spor af Tavlemøde-Practice i ledelses-Practice, der taler ind i særligt lederens forståelse af hvordan ledelse foregår i Servicecenteret, hvilket fører mig til den næste pointe.

Quick-fix ledelse

I det empiriske materiale udtrykkes en gennemgående forståelse af det at gøre ledelse i Servicecenteret er karakteriseret ved at være quick-fix aktiviteter. I det nedenstående citat ses hvordan ideen om at ledere i Servicecenteret er handlemennesker, bliver en udtalelse (saying) der rammesætter hvordan problemløsnings-aktiviteter foregår.

"men det er sjældent der kommer rigtig nogle aktioner fra vores medarbejdere, som der er virkelig noget at sige "okay wauw". Er det fordi det er os, vi er ikke gode nok, vi er hurtige til måske til at designe løsninger for deres problem, eller hvad det er. Det tror jeg, der tror jeg på den første, at det er os der hurtige" (b4, l. 362-365 + b4 l. 32-34).

Ledernes *saying* og iboende identitetsforståelse af at være handlemennesker (b6, l. 134-139, kan som social-kulturelt forhold forstås som afgørende for hvordan også Tavlemøde-aktiviteter ser ud i Servicecenteret. I citatet italesætter lederen dét at medarbejderne kommer med aktioner, som en attråværdig handling, der henviser til Tavlemødet som distinkt *Project*. Herunder at involvering af medarbejdere, er det gode og attråværdige. Denne eksisterende forståelse af ledere som handlemennesker er således bevirkende til at Tavlemøde-aktiviteter i Servicecenteret begrænses.

Den italesatte forståelse af at ledere er handlemennesker, understøttes i det følgende citat gennem italesættelse af lederens gøren ledelse i det daglige arbejde i Servicecenteret.

"når han laver en vagtplan så holder den ikke, så slukker han ildebrande 'så går jeg bare lige selv ud og står ved opvaskemaskinen og putter i' jeg siger 'du skal sgu da finde ud af, det er jo ikke dig der står der som leder når der mangler en på vagtplanen' det er det ikke. 'nah men det tog kun en time'. Jamen det gør det igen i morgen og igen i morgen, få nu lavet den vagtplan så den hænger sammen. [...] han har jo været her i 37 år og det har været sådan i 37 år, hvorfor skal vi lave om på det. Det er fame svært at rykke ham" (b2, l. 437- 443).

Den i citatet italesættelse forståelse af aktiviteten at-slukke-ildebrande som eksisterende ledelses-aktivitet, kan forstås som etableret handleform, der gennem gentagende udførelse, betinger hvordan problemløsnings-aktivitet er mulig. Denne handleform italesættes her i opposition til en normativ forståelse af det gode som værende at planlægge og ikke slukke ildebrande, hvilket kan tilskrives som en betragtning der hører til Tavlemøde-Practice. Dette betyder at der i Tavlemøde-Practice i Servicecenteret både er en grundlæggende forståelse for hvad der er vigtigt at gøre, mens der også eksisterer en iboende ide om at de mennesker der gør ledelse, grundlæggende er handlemennesker.

Fra medarbejdernes synspunkt bliver Ledelses-Practice i relation til Tavlemødet, sat sammen med en i Servicecenteret generel etableret forståelse af, at der er for lidt tid til at gøre ledelse.

"jeg tror også generelt når vi, når jeg siger vi så mener jeg også lederne, de har faktisk ikke tid efterhånden. Møder og. Når vi laver sådan nogle, samler informationer hvor vi skal følge op på det, ikke. Så tror jeg ikke de har tid til at følge op på det, og det kan være for eksempel, vi går og ehm noter hvor mange gange har der været ting gået i stykker i opgang 3, det og det og det, det er meget slemt ikke [...] Jeg tror ikke de har tid til at gå og følge op på de der ting. Og det er noget der kræver tid jo, og det, det har de jo ikke" (b8, m1, l. 717-723).

Det ses her at et etableret materiel-økonomisk forhold i form af tid, påvirker den Tavlemøde-Practice som kan være. Tavlemøde-aktiviteter anskues som tidskrævende, og tid er noget der Ledelses-Practice i Servicecenteret er en mangelvare. På den måde kan manglende tid, forstås som manglende ressourcer og et etableret vilkår, der også kommer til syne i form af den diskursive italesættelse af tid som mangelvare. Denne italesættelse organiserer således Tavlemøde-aktiviteter som sekundære og ikke vigtige, hvilket understreges af at ledernes deltagelse på kursus og seminarer anses som vigtige ledelses-aktiviteter i Servicecenteret (b4, l. 228-236).

Forandring i medarbejder-leder relationen

Der tegner sig et billede af at der i beskæftigelse med Tavlemødet, er sket en udvikling i henhold til de forventninger lederen har til sin medarbejdere, der har betydning for udførelse af det daglige arbejde. I citatet udtrykkes hvordan Tavlemøde-aktiviteter stiller krav til medarbejderne om at være deltagende og fysisk at vise engagement i form at stå op under afholdelse af Tavlemødet.

"ehm at man er struktureret at ehm at alle er strukturerede, altså at det ikke kun er den som er tavlefører eller den der er eksperten der står der. Men at alle medlemmerne der er med, eller deltagerne der er med i tavlemødet, står op og er fokuseret på tavlen, så det ikke bliver sådan noget, la la. Fordi ellers så fungerer tavlen ikke" (b6, l. 260-263).

I kobling til dette fortæller en medarbejder hvordan denne ændring i relationen anskues som positiv blandt medarbejdere, hvilket taler ind i at de i Servicecenteret eksisterende social-politiske forhold, er blevet ændret.

"mmm, det er også fordi, man kan også godt mærke at der sådan lidt i en proces ikke. Altså vi får jo også lov til at være med til nogle af de her standarder der gerne

*vil have at vi skal bruge, når man hvad fungerer og hvad fungerer ikke, agtigt.
Altså vi får ikke bare kastet noget ned over hovedet" (b7, l. m2, l. 466-469).*

At der netop er sket en ændring, kan forstås som et udtryk for at de iboende social-politiske forhold der er karakteristiske for Ledelses-Practice i Servicecenteret, gennem lederens stillen krav til medarbejderne og samtidig medarbejderens inkludering, som karakteristiske Tavlemøde-aktiviteter, har afgørende betydning for hvordan Ledelses-Practice organiseres fremadrettet.

Det ses dog også at forventningen til medarbejdere, kommer til syne i italesættelse af at dét at beskæftige sig med et højt detaljeniveau, som en aktivitet der ikke lader sig gøre i henhold til en herskende antagelse af hvornår noget er stort nok til at gøre noget ved. Denne ide organiserer som saying hvordan Tavlemøde-aktiviteter er mulige.

"Altså alt for detalje orienteret. Og jeg vil gerne have at mit personale er involveret og hvis jeg detaljeorienterer det på et niveau der ikke passer til dem, så trækker de sig, eller, eller det kunne jeg frygte eller det ved jeg at de gør. Fordi så er det at vi skal behandle på noget som ikke har en størrelse, på den måde at det er et lille problem, og så er min oplevelse at så problemløser de bare på stedet og så når det aldrig tavlen, for så gider de ikke sige det" (b3, l. 306-311).

Denne saying bliver således organiserende for hvordan Tavlemøde-Practice ser ud, idet den etablerede forståelse ikke lader sig forandre, men vedbliver som blive udført.

Kommunikationsaktiviteter

En gennemgående erkendelse af at dét at give noget opmærksomhed, er afgørende for at dette noget forandres eller bliver bedre, indgår som *saying* på tværs af leder, medarbejder og funktionschefniveau. Her taler en leder om hvordan denne *saying* anvendes i et andet område i hendes afdeling, med afsæt i den semantiske ide om at - når du giver det opmærksomhed sker der noget. Denne semantik kommer således til at organisere de kommunikations-aktiviteter der finder sted, hvilket citatet her viser:

" der sker nøjagtig det samme som på Kamgangen, bare det at vi begynder at snakke om det gør at deres badeværelser bliver pænere, ikke. Så allerede fra vi lavede den første måling i uge 3 til vi slår rigtig i gang i uge 6 der er sket rigtig meget, ikke. Uden at vi egentlig har stillet krav om, så bare det at vi er begyndt at snakke om det, det rykker noget. Det er sådan en sjov mekanisme ikke, at bare fordi vi sætter fokus på så sker der noget" (B5, l. 165-170).

Det ses at denne diskursive forståelse, bliver en del af hvordan ledelses-aktivitet fremadrettet udfolder sig i Servicecenteret. Dette kommer ligeledes til synes i medarbejderens drøftelse af hvordan dét at gøre meddelelser visuelle, bliver afgørende for at meddelelsen bliver omsat til handling.

"M1: men nu er det på skrift. Altså samme før, vi får klage siger det til medarbejderen. Medarbejderen tjekker den dag, så det bliver glemt igen. Og nu, de kan ikke glemme fordi vi skal hænge på rengøringsvognen, så de kan se. Også så de kan se afløserne når de kommer, de ved også godt bagtrappen skal tages.

M2: ja. Igen, der er ikke nogen misforståelser, vel. Det skal vi også have det der"

M1: fordi før når vi siger til kollegaer om klage, vi tror vi har løst den. Men nu, vi diskuterer, vi siger hvad vi skal gøre mere. Vi skal ikke have den problem igen. Og det er derfor det er vigtigt at vi skriver aktion, ja" (b7, l. 664-668 + 678-680).

Medarbejdernes samtale her, illustrerer hvordan Tavlemøde-aktiviteten at-skrive-aktioner-på-tavlen, bliver afgørende for ændring af fremadrettet kommunikations-aktivitet i Servicecenteret. Når denne aktivitet forstås som tilhørende Tavlemøde-Practice, bliver det tydeligt hvordan denne efterlader sig spor i form af ændrede kommunikations-aktiviteter i Servicecenteret. Disse ændringer manifesterer sig i medarbejdernes italesættelse af at det giver mening at gøre meddelelser visuelle, hvis de skal medføre en ændring af en eksisterende handling. Dette kan forstås som en tilslutning til den grundtanke der ordner Tavlemøde-Practice som distinkt *project*, hvormed denne tanke bliver en del af det sprog der anvendes i Servicecenteret.

I selve citatet ses hvordan M2 udtaler at de i deres område må gøre det samme som gøres ved M1. Der er således tale om et konkret eksempel på hvordan anskuelsen af den gode og attråværdige gøren, optages som en del af den måde der kommunikeres på i Servicecenteret.

Den følgende udtalelse, understreger også hvordan det visuelle i form af at have overblik, bliver en afgørende forståelse af hvad der er godt at gøre og dermed hvad der fremadrettet opstår som sandsynlig handling.

"Spare en medarbejder og alligevel nå vores opvask til den her aftalte tid, 10. 30. [...] og det er klart at der fik man ligesom 'hov det kan lade sig gøre' og samtidig så begynder man at have mere, ting bliver mere synlige for os [...] Vi vidste ikke, ofte hvorfor kommer tingene ofte for sent. Selvom vi har bemanding, vi kom for sent hver anden dag og så var dit og dat og alle mulige vegne. Hvorfor man er kommet for sent. Vi har aldrig været, har haft overblik til omkring hvorfor men så begyndte tavlen at give en lidt mere overblik" (b4, l. 129-136).

Det-nytter-alligevel-ikke diskurs

I det empiriske materiale ses at der særligt fra medarbejdernes side italesættes en herskende det-nytter-alligevel-ikke diskurs, samtidig med en forståelse af at Tavlemøde-aktiviteter er

meningsfulde for udførelse af arbejdsopgaver i Servicecenteret. Dette kommer til syne som en handling der relaterer sig til Tavlemøde-aktiviteten, at-krydse-af, som jeg tidligere har beskrevet. Formålet med at-krydse-af, bliver i dette citat beskrevet som en herskende forståelse af, at selve det at sætte krydset, er nok i sig selv.

"der er nogen, de har det bare sådan 'jamen altså man skal bare sætte kryds' selvom de er ikke færdige, de tænker ikke at det går ud over de andre jo. Fordi, man behøver ikke være grøn hver dag, altså hvis det, vi mangler jo tit folk, ikke. Så skal man selvfølgelig også sætte sådan. Altså hos os så sætter minus, ikke, fordi vi kunne ikke nå det, fordi der var ikke nok folk, ikke. Det skal der også, fordi det normalt. Men det er unormalt hvis man sætter bare hver dag, altså kryds ligesom man er færdig. Og det er man er ikke færdig, der er rigtig mange der gør nu, sådan. Man kan godt se personen er ikke færdig, men så er det bare som jeg krydser som om jeg er færdig, det går ikke" (b8, m3, l. 217-224).

Beskrivelsen af hvordan der til dagligt krydses af, kun med formålet at se godt ud og være i grøn, kan som *relating* forstås som udtryk for et eksisterende magtforhold i ledelses-practice i Servicecenteret, der som social-politisk arrangement afgrænser hvordan Tavlemøde-aktiviteten at-krydse-af formes.

Denne herskende forståelse af hvad der anses som den gode handling, støder således sammen med de aktiviteter der karakteriserer Tavlemøde-Practice som distinkt *Project*. På den måde kan den iboende det-nytter-alligevel-ikke diskurs, som Practice Traditions, altså kollektiv social hukommelse, forklarer hvorfor Tavlemøde-aktiviteter forbliver nytteløse.

Medarbejderne forklarer med mere, hvordan dét at tale om udfordringer i arbejdet og om at være stresset, finder sted som aktivitet på andre tidspunkter end under selve afholdelsen af Tavlemødet.

Denne italesættelse af aktiviteten som normativt at tilhører Tavlemøde-Practice, vidner om en forståelse af, hvad der i Tavlemøde-Practice er det gode, samt hvordan dette har relevans for arbejdslivet i Servicecenteret. Det bliver således synligt at selve det at tale om udfordringer og problemer er en aktivitet der finder sted, men ikke i tilknytning til Tavlemødet som Practice.

"M1: altså fra vores side at vi kan faktisk bruge det til noget, hvor vi kan have det bedre på vores arbejde, ikke. Og nogen, eller mange af vores kollegaer ved det faktisk ikke. F.eks. vi kan gå og brokke sig over alle mulige ting, at vi er stressede og sådan nogen ting, men når vi skal sætte prik på det der trivsel ikke, så er der meget få der gør det. Jeg ved ikke om det er fordi man glemmer i løbet af dagen og man ikke har tid til at gå og sætte det på og... eller placering af tavlen, eller jeg ved ikke hvad det er der gør det, at vi ikke gør det. Fordi når vi er sammen så snakker vi, så siger man "årh jeg var stresset over det her, så var det igen to elevatorer der ikke virkede og så er der en portør der kommer og skældte mig ud" og det kan være alt muligt ikke. Og der, der bliver man stresset. Og at sætte det på tavlen det er vi ikke gode til SS: så i taler om det på et andet tidspunkt og så...

M1: ja men f.eks. på kaffestuen eller f.eks. når vi kører sammen og alt muligt ikke. Men tavlen bruger vi faktisk ikke" (b8, l.284-201).

Dette citat kan forstås som et eksempel på, hvordan eksisterende social-politiske forhold i ledelses-practice i Servicecenteret har afgørende betydning for organisering af Tavlemøde-Practice. At tale om udfordringer forbliver en aktivitet der sker mellem medarbejdere og ikke mellem medarbejdere og ledere.

Denne det-nytter-alligevel-ikke diskurs understøttes, i det følgende citat ligeledes af en leders italesættelse af det at tale om problemer i Ledelses-Practice er nytteløs.

"fordi vi har gamle redskaber og vores vogne og vores, de er meget gamle, ikke. Og ehm vi har, ledelsen ved det og alle ved det jo, hvordan det er jo, ikke. Og det, det hjælper ikke noget jo. Arbejdstilsynet ved det jo, alle ved det. Når vi skal f.eks. tømme vognene og så, det, der bruger vi mange bevægelser som er ikke gode for vores kroppe, ikke. De kender en af grundende, men de siger, det hjælper alligevel ikke noget, hvorfor skal jeg sætte kryds der, ikke " (b8, l. 750-755).

Der ses her, hvordan gamle redskaber og dermed udførelsen af uhensigtsmæssige bevægelser, i Servicecenteret udgør en del af det fysiske rum hvor arbejdet udfoldes sig. Lederen kobler her de fysiske rammer til en relation til ledelsen og arbejdstilsynet, der kan anskues som en *relating* der knytter an til den magtrelation der organiserer Ledelses-Practice i Servicecenteret. Disse relationer kan både forklare hvorfor medarbejdere og ledere anser det som nyttesløst at tale om problemer som en Tavlemøde-aktivitet og samtidig synliggøre de *sayings* der i form af "det nytter ikke noget at tale om problemer" semantisk organiserer Tavlemødets relation til udførelsen af ledelsesopgaver.

Arbejdsliv-Practice

Medarbejdere udtrykker i tråd med ovenstående, hvordan det daglige arbejde er karakteriseret ved specifikke deadlines og en iboende rettethed mod en "hvad nu hvis" tanke, der som bærende forståelse for hvad det vil sige at arbejde i Servicecenteret. Disse fysiske karakteristika og praktiske forståelse af hvordan arbejdet udføres, har afgørende betydning for at Tavlemødet fremkommer som både stressende men også stressafhjælpende.

"mmm ja, det negative var at vi er pressede, vi har ikke tid og så hvis der er også sygdom, og sådan noget, ikke. Så er vi rigtig rigtig pressede, og især mandag og, nu taler jeg om dagteamet, ikke. Om mandagen og om fredagen der har vi rigtig meget mælk, hvor vi skal levere en kl. 13, vi skal tage af sted kl. 12.30 og så skal mælken være færdig kl. 13 og så har vi en halv time til at hente madvognene og så har vi fri kl. 13.30, ikke. Der er du presset. Og vi har altid med det der, hvad nu hvis, eller hvad nu hvis der er et eller andet og du er presset. På den måde der er tavlerne, den går og stresser os faktisk. Det gør det. Men det gode er, sådan som jeg sagde, hvis man kan bruge det f.eks. som lave mindre fejl og så kommer den til gode til os igen, så vi bliver mindre stressede og vi bliver bedre" (b8, m1, l. 509-521).

Citatet illustrerer hvordan en semantisk forståelse af at Tavlemøde-aktiviteter, så som fejlfinding, kan bruges til at forbedre hverdagens Arbejdsliv-Practice. Samtidig ses også at materiel-økonomiske forhold, så som deadlines spiller en afgørende rolle for hvad der i sammenhæng med Arbejdsliv-Practice er muligt. Den Arbejdsliv-Practice hvor Tavlemøde-Practice udfolder sig, er således i det fysiske rum organiseret gennem arbejdsrutiner der hæmmer tilstedeværelsen af Tavlemøde-aktiviteter.

Samtidige aktivitetsforskelle i Arbejdsliv-Practice

Der forekommer gennemgående en italesættelse af, at der i mødet med Tavlemødet som Practice, er afstedkommet nogle nye måder at håndtere opståede småproblemer. En leder italesætter en aktivitet, der førhen var karakteristisk for Arbejdsliv-Practice i Servicecenteret, som det at håndtere at der mangler sorte sække, med at fylde sorte sække op. Hændelsen kategoriseres som en lille ting, men i tråd med den i Tavlemøde-Practice forståelse af, spørge ind til gentagende hændelser som det gode, håndteres hændelsen anderledes end før. Handlingens karakter har ændret sig.

"det er bare sådan noget lille simpelt noget og det er nok den, det er de der, alle de der små simple ting at hvis man tænker på dem, at hvis man tænker "gud ja, sådan ville vi slet ikke have håndteret det før" der ville vi bare hente de sorte sække hver gang der manglede altså. Så nu bliver, nu har alle bare fokus på, ret nu den seddel til, så vi altid får hentet det der er nødvendigt" (b6, l. 305-309).

Denne beskrivelse synliggør at den i Tavlemøde-Practice semantiske forståelse af hvordan småproblemer bør gribes an, indtræder i den daglige Arbejdsliv-Practice som *saying*. Der er således sket en forskubbelse og tilslutning til det gode og attråværdige der karakteriserer Tavlemøde-Practice som distinkt *project*.

Alligevel ses der også hvordan den allerede eksisterende *saying* "små aftaler tager vi bare indbyrdes", organiserer hvordan Tavlemøde-aktiviteter er til stede i den daglige Arbejdsliv-Practice. Som kulturel-diskursivt forhold, er denne forståelse således et udtryk for hvordan udførelse af arbejdsliv-aktiviteter former udfoldelse af Tavlemøde-Practice.

"som jeg sagde hvis der er en patient vi ikke lige kan komme ind hos den ene dag, men vi selv aftaler med personalet at vi kan komme ind den anden dag, der er FL, FL vil gerne have en aktion på det. Men hvor vi er sådan lidt, det behøver vi altså ikke rigtig helt, vel. Men så er det med at f.eks. når 68, vi er i gang med det der fladesnavs på gulvet, jamen så skriver vi jo så en aktion om at vi laver forsøg med gulv på 68. og så, fordi så ved kollegaerne også "nå men det kan være det er derfor gulvmaskinen lige er væk" eller et eller andet, ikke. Ja, så vi har været sådan mere på den måde. Og så de små aftaler man har sådan hist og her, dem holder vi bare, ikke" (b7, m2, l. 608-615).

Dét at lave aktioner på alle småaftaler, som en aktivitet der her ses som tilhørende Tavlemøde-Practice, anskues af medarbejderne som unødvendig ud fra en allerede eksisterende semantik.

På trods af denne semantiske forståelse, anses Tavlemøde-aktiviteter som *doings* der medvirker til at forbedre kvaliteten i udførelse af arbejde og samtidig udgør en forandring i de socialpolitiske forhold. Denne ændring i måden at relaterer sig til hinanden i Arbejdsliv-Practice, beskrives i det følgende som oplevelsen af rengøringsmedarbejderen bliver synlig for plejepersonalet på afdelingerne hvor arbejdet udføres.

"M3: især med baderummene, der var kalk over det hele, men nu, det blinker bare, der er så fint derinde

M1: det godt

M2: så det når man også kan se at ens arbejde rykker, ikke.

M5: og det bliver nok også en vane bare at arbejde, ikke. Og så det rigtig godt at komme ned til en tavle og sige 'Guud vi skal have kalket af her, ikke'

M2: ja, nemlig, så eh, jeg synes man bruger den meget.

M3: vi er gået i gang med gulvene, altså, man kan også mærke på gulvene, der er forskel på dem. Ja.

M2: og så kan man også godt se, sådan i forhold til plejepersonalet, ikke. Altså de begynder også lige pludselig at lægge lidt mærke til 'nå hvad er det egentlig i render rundt og laver' ikke, altså. Hvor at man bliver mere synlig, ikke.

M5: det er rigtigt

M2: Altså i stedet for at man bare er den der kommer, altså. Så på den måde synes jeg faktisk det er rart at man, ja. Bliver sådan mere en del af det hele på en eller anden måde" (b7, l. 254-268).

Foruden en ændring i måden relationer finder sted i Arbejdsliv-Practice, ses i citatet også at Tavlemøde-aktiviteter medfører et løft af kvaliteten i udførelse af arbejdet i Servicecenteret. Dette kommer i det følgende citat også til udtryk som en øget opmærksomhed på faglighed og metoder for udførelse af rengøringsarbejde.

"vores tavlemøde, det er mere om badeværelse og så gulve, ikke. Hvordan vi skal fjerne alt det her kalk på badeområderne, ikke. Og så, vi skriver nogen aktioner, om altså hvordan man skal fjerne alt det her kalk og sådan noget, ikke" (b7, m3, l.125-128).

"men jeg synes det gode ved de her KPI'er det er at når vi står nede ved tavlemøder, vi snakker enormt meget fagligt, altså vi bruger de faglige ord og faglige vendinger og altså det bliver enormt fagligt og enormt fokuseret sådan. Altså alle er med og alle ved hvad det handler om, sådan ikke" (b7, m2, l. 134-137).

Disse citater illustrerer hvordan dét at fagligheden kommer i centrum, på én gang optager medarbejderne, da dette er karakteristisk for udførelse af rengørings-aktiviteter og samtidig i det semantiske rum udgør en *saying* der hænger sammen med Tavlemøde-Practice. Her hænger

Tavlemøde-Practice og Arbejdsliv-Practice således sammen i forståelsen af hvad der er vigtigt at beskæftige sig med – fagligheden.

Der ses i empirien således samtidige forskelle i udførelse af arbejde, idet en leder fra EMD beskriver hvordan deadlines som fysiske indikatorer i udførelse af arbejdet, udgør dét som der er vigtigt at beskæftige sig med.

"så kommer de og siger "ja men maskinen er gået i stykker" sådan så går vi ind og siger "okay jamen så går vi ind i de andre teams som har andre opgaver, gå ind og hjælp dagteamet så vi når de her opgaver" eller vi når deadline. Så det ender med at jamen så de når deres opgave, fordi vi måler, vi har en KPI vi måler at vi skal være færdige med opvasken til kl. 10.30 om morgenen og det skal vi, uanset hvad, der er ikke noget at sige "nå ja i dag vi kan" når vi holder tavlemødet så kigger vi på det her, "har i nået, i går, har i nået til tiden". Ehm ja det har de, fordi så det kan være at de fik hjælp af mig eller de fik hjælp af XX eller de fik hjælp af andre, eller andre team eller det er os der sørger for at de får hjælp så de når deres deadline" (b4, l. 63-72).

Det ses her at lederens beskrivelse af aktiviteter som at-håndtere-deadlines og at-koordinere, er karakteristiske aktiviteter der hører til Arbejdsliv-Practice. Disse aktiviteter er bundet op på specifikke materiel-økonomiske forhold, såsom tid og deadlines der ordner aktiviteter i Arbejdsliv-Practice og dermed også bliver afgørende for hvordan Tavlemøde-Practice udfoldes.

Tavlemøde-Practice kommer således til syne som formet af samtidige forskelle i tilknytning til de karakteristiske arbejdsliv-aktiviteter der ordner Arbejdsliv-Practice i Servicecenteret. Disse karakteristika kan anskues som bundet op på, hvorvidt arbejds-aktiviteterne er ordnet gennem at være faglærte eller ufaglærte arbejdsopgaver (b4, l.22-25).

Arbejdsopgavens karakter, kan således forstås som en afgørende betingelse for at der opstår samtidige forskellighed i hvordan Tavlemøde-Practice udfoldes på tværs af Servicecenteret.

Tavlemødet som distinkt project

Der tegner sig i det empiriske materiale et billede af at Tavlemøde-Practice i mødet med Arbejdsliv-Practice i særlig grad udgør en ændring af de social-politiske forhold på tværs af organisatoriske niveauer, men også på tværs af funktionsområdernes iboende hierarkiske relationer.

I det følgende citat kommer dette til udtryk som italesættelse af at have opnået et mandat på tværs af funktionsområderne.

"efter at vi alle sammen har fået tavler der synes jeg fællesskab, eller samarbejdet er også blevet bedre, i hvert fald mere synligt[...]på tværs af hele køkkenet, men også på tværs af funktionerne, altså det har faktisk været nemmere, hvis man har haft et eller andet med SEJ her og kunne ringe og sige "ej nu er jeg altså nødt til at have svar, fordi nu har jeg altså deadline på fredag, der står jeg altså nede ved tavlen igen og har ikke fået svar fra dig, jeg er simpelthen nødt til at have det fordi den er også oppe på Centerledelsens tavle." Så er det ligesom om det hjælper lidt mere (Griner). Jamen det er ligesom, så ved, så har folk altså et ansvar for "hov mit navn står sgu der, jeg er nødt til lige at få den her oplysning" eller gøre et eller andet, ikke" (b6, l. 507-516).

Tavlemødet, som materielt etableret objekt på tværs af Servicecenteret, bidrager til at aktiviteter i form af at stille krav og forvente noget af sine kollegaer, anses som legitime. At blive pålagt et ansvar, udgør således en *doing* der forandre den måder der i Arbejdsliv-Practice anses som acceptabel at handle på. Tavlemøde-Practice og Arbejdsliv-Practice bundter her således sammen i form af den semantiske ide om, at det at synliggøre hvem der har ansvar, er vigtig.

Yderligere italesættes den fysiske tilstedeværelse af Tavlen, som et forhold der giver den enkelte medarbejder en stemme. Tavlemøde-Practice kan således anskues som en forskubbelse af de *relatings* der kommer til syne i Arbejdsliv-Practice.

"ja nemlig, altså fordi at man ligesom bliver hørt rigtig meget, ikke også. Og det gør også, de tager også de ting til sig og faktisk gør noget ud fra de ting at vi siger, altså ikke. Så man føler meget mere at man har en stemme både sådan på afdelingen men også lige pludselig også med ens leder, ikke. Ja" (b7, m2, l.471-474).

Medarbejderen italesætter her hvordan *relatings* mellem afdeling og medarbejder, men også mellem medarbejder og leder bliver noget andet i tilknytning med Tavlemøde-Practice. I det følgende citatet illustreres ligeså, hvordan noget i den social-politiske dimension er forandret i mødet med Tavlemøde-Practice, her de hierarkiske forhold i funktionsområderne.

"et rengøringsteam, de er anden etnisk de fleste af dem, lavest i hierarkiet hvis man kan sige det sådan, over i køkkenet og i hele organisationen, hele Hospitalet. De har set tavlen kan bruges til noget, fordi alt det de har gået og sagt med, at kokkene ikke respekterer dem nok, og de aftaler der er om at man skal vaske gryden rent og lige skylle gulvet sådan inden de kan komme og gøre rent, det virker jo nu fordi de har jo løftet "Jamen jeg nåede ikke mine opgaver til tiden fordi" jamen hvad var årsagen? "Jamen hele gryden den var smurt ind i jævning og jeg skulle rense risten før at vandet kunne løbe ud" det er jo sådan en produktionsforstyrrelse, ikke. De bliver jo hørt, fordi så kunne man bære den, der til den anden tavle kunne bære videre. Det er jo blevet bedre, fordi "Gud det er jo en kollega jeg har stået og gjort det ved" de har jo ikke tænkt over det måske eller bare tænkt "det er ikke mit arbejde". Men aftalen var jo at de skulle aflevere den anderledes" (b.2 l. 284-294).

Der sker således i forandring af de *relatings* der organiserer Arbejdsliv-Practice en ændring, i form af udvikling af de indbyrdes aftaler og en opmærksomhed på at handlinger ét sted planter sig som konsekvenser et andet sted i organisationen. Denne forandring tilskrives en nyetableret forståelse af hvad Tavlemødet kan bruges til, der særligt kommer til syne i rengøringsteamets italesættelse af hvad der udgør det distinktive Tavlemøde-project. Det særegne

beskrives her som beskæftigelsen med at skabe forståelse og at lytte til hinanden på tværs af organisationen.

Dette forplanter sig i den måde henvendelser på tværs af funktionsråder anses som seriøse og som må og skal handles på, store såvel som små ting (b6, l. 494-502). Der kan således identificeres et skifte i den semantiske dimension, der som *sayingen* "alle kan komme med aktioner som der er vigtige og som vi skal handle på", bliver en del af den daglige Arbejdsliv-Practice.

Dette understreges yderligere i følgende citat, hvor der fortælles om at den ovenstående forskubbelse af de social-politiske forhold, har haft betydning for at der er sket en udskiftning af personale.

"kokkene de kunne ikke leve i det her, så der blevet lavet om på nogle punkter ikke. Det som de gik og sagde, det holdt ikke mere når man kørte det igennem det her... altså vi har jo ikke været ude og fyre nogen, måske en enkelt eller to men altså med en naturlig afgang, ikke. Fordi de har også søgt væk fordi de ikke kunne være i det der" (b2, l. 407-411).

Der kan således identificeres ændringer i personalesammensætningen der som forandring i *relatings* hænger sammen med Tavlemøde-Practice.

Gennemgående italesættes forståelse for andres opgaver, som en positiv gevinst ved udfoldelse af Tavlemødet som Practice i Arbejdsliv-Practice. Særligt i forhold til at skabe en fælles forståelse og et fælles sprog. Dette taler ind i at Servicecenteret som organisation er præget af en multikulturel sammensætning og at dette i Arbejdsliv-Practice anskues som problemfyldt. Medarbejderen beskriver nedenfor hvordan dét at Tavlemødet bidrager med en fælles semantisk forståelse, i form af at bruge de samme ord og vendinger, bidrager til et bedre arbejdsmiljø og udgangspunkt for at arbejde sammen.

"jeg synes det har stor betydning for min arbejdsdag, meget og også i forhold til mine kollegaer, ikke. Altså så kan man snakke om, altså så snakker man jo om, også fordi vi er jo mange nationaliteter herude, ikke. Altså, men så lige pludselig, det sprog har vi fælles, altså så ved alle hvad fladesnavs er og alle ved hvad en paleo-tore er, ikke. Altså sådan nogen ting, ikke" (b7, m2, l. 272-276).

Medarbejderens udtalelse kan anskues som en forskubbelse i den måde der tales sammen, der som Tavlemøde-aktivitet påvirker sprogbruget i Arbejdsliv-Practice. Det beskrives i tråd med dette, hvordan denne ændring i *relatings* peger tilbage på at den daglige Arbejdsliv-Practice er præget af en manglende indsigt i hinandens arbejde og dermed mistillid. Her peges særligt på at de skiftende mødetidspunkter (b6, l. 46-57) som et materiel-økonomisk forhold organiserer den daglige Arbejdsliv-Practice som mistillidsfuld.

Dette kan også illustreres gennem den i Tavlemøde-Practice karakteristiske orientering mod at synliggøre arbejdsbyrden eksplicit på tværs af medarbejderne. Det italesættes her som en aktivitet der organiserer udførelse af arbejde i Servicecenteret.

"altså du skal huske at fortælle om hvis der er noget du ikke har nået og hvis du har noget ekstra, altså der kan jo hurtigt kommet et eller andet ind som du også skulle tage, ikke. Altså, det skal man jo sørge for at fortælle sådan så de kan se at du sidder altså ikke bare ovre i en krog og drikker kaffe vel, altså der fuld fart på hele vejen rundt, ikke. Ja" (b7, m4, l. 64-67).

En anden medarbejder tilslutter sig.

"for mig er det også meget rart at komme ned og se tavlen fordi jeg er hele tiden oppe i køkkenet, så det er meget rart at se hvad der sker rundt i huset når vi har vores tavler" (b7, m5, l. 57-58).

Dette illustrerer at der i den daglige Arbejdsliv-Practice, i både det fysiske og sociale rum foreligger forhold der betinger arbejdsliv-aktiviteter og som i relation til Tavlemøde-Practice bliver imødekommet.

Denne forandring beskrives her, som et tilstedeværende behov for at ekspliciterer de indbyrdes forventninger til løsning af arbejdsopgaver.

"Vi havde en arbejdsbeskrivelse, jamen når man har det nummer, så er man den der står og putter i maskinen, det nummer er den der tager ud og sådan noget, ikke. Men vi havde ikke sådan, hvad forventer, hvor meget forventer vi at vi kan have nået at have vasket op. Står vi bare og kigger når der kommer sådan en kæmpe rørekeedel eller sådan en røreåre ud, eller laver vi en anden opgave imens. Og det var faktisk dem selv der begyndte og sige "gud ja så kunne man måske lave nogle af de der opgaver og tage trykket for dem om eftermiddagen og lave de opgaver der er uden for det rene område i opvasken, så kan vi måske tage det ind imellem" det er faktisk dem selv der har lavet den arbejdsplan der og jeg tror ikke vi var kommet i mål hvis vi ikke havde haft coach" (b6, l. 98-106).

Der sættes her ord på hvordan opmærksomheden på at ekspliciterer forventninger til hinanden, kommer til syne som en forståelse der organiserer de aktiviteter der i Arbejdsliv-Practice finder sted.

Jeg vender mig igen mod aktiviteten at-krydse-af, idet der i det følgende citat ses at afkrydsning af hvorvidt arbejdsopgaven er nået, ikke afspejler det reelle billede af om arbejdsopgave er nået, men snarere et behov for at fremstille det sådan.

"Man ved at personen har ikke lavet det, men. Fordi man arbejder sammen med den person ikke, man ved godt han kunne ikke nå det den dag fordi der var et eller andet, han skulle ned og hjælpe aftenteamet med et eller andet. Og når har kommer så sætter han kryds og hvis du siger noget til den person "ved du hvad du har ikke, jeg kan se du har ikke nået den der opgave. Hvorfor skulle du sætte den i krydset" jamen ehn så bliver der ballade, så er vores tavle helt færdig, fordi så bliver det. Så tager man det personligt, ikke. Det sker meget hvor man tager personligt, du skal ikke tage det personligt" (B8, l. 476-482).

Ændringen kan således forstås som en ændring i det der bliver sagt, mens det der gøres ikke forandres. I det følgende citat understreges der alligevel en forståelse af at Tavlen som fysisk objekt, kan vise et reelt billede af hvordan arbejdsopgaverne udføres. Denne *saying* indikerer således at Tavlemøde-Practice er til stede i det semantiske rum, som en måde at forstå muligheden for at give ledelsen adgang til det rigtige billede af arbejdsdagens forløb.

"M4: ja, og så bruger vi også tavlen til at dokumenter hvis der er ting vi ikke har nået, sørger for, hvis vi ikke dokumenterer det, så tror ledelsen bare at det kører, selvom vi bare render rundt og er stressede, ikke" (b8, m4, l. 102-104)

Sammen, kan de to citater således synliggøre hvordan Tavlemødet særlige sprogbrug kan være til stede uden at de udførte aktiviteter der understøtter denne *saying* er til stede. Dette må også forstås i relation med det mistillidsforhold der karakteriserer Ledelses-Practice i Servicecenteret.

Der italesættes også en ændring i relation mellem medarbejder og leder, der gør at lederen får en bedre forståelse for hvad der rør sig i dagligdagen, hvilket vidner om at dette mistillidsforhold ikke entydigt er til stede på tværs af Servicecenterets funktionsområder.

"M3: på tavlen, FL spørger "Hvorfor ikke, i har ikke været på stuen, ikke" og så vi siger "vi har dårlig patient". Så "skal vi skrive noget aktion?" jeg siger "nej altså jeg har snakket med plejepersonalet, altså vi må ikke patienten er dårlig". Og det er derfor

M2: ja det er også lidt som om, føler jeg lidt at FL forstår sådan lidt mere hvad der egentlig foregår på afdelingerne sådan. Altså hvad det egentlig er vi kan gå og kæmpe med i løbet af en dag, ikke. Hvor at, det havde hun, det ville hun måske ikke have samme fornemmelse af sådan ellers, altså her, netop fordi vi jo

dokumenterer rigtig meget ikke. Og så også står og snakker om det, så hun kan jo både se og høre hvad vi ligesom har af, ja, ting og sager” (b7, l. 441-448).

Det ses i citatet at det sprogbrug der organiserer Tavlemøde-Practice, indgår i Arbejdsliv-Practice som et forhold det skaber en forflytning i den social-politiske dimension. Denne forflytning fremstår i empirien som en bærende forandring i relationen mellem Tavlemøde-Practice og den daglige Arbejdsliv-Practice, idet denne italesættes af både medarbejdere, ledere og funktionschef.

Normativ forhandlings-aktivitet

Ét sted i empirien bliver DML-teamet italesat som en kvinde fra kommunen (b8, l. 776-778), mens der andre steder tales om at Tavlemødet som helhed, udgør en ramme der ikke rummer at forstå de forskellige behov i funktionsområderne (b3, l. 605-612). Der kan således fremskrives en gennemgående forståelse i Arbejdsliv-Practice i Servicecenteret. En forståelse af at Tavlemøde-aktiviteter er noget der ikke passer ind i udførelse af det daglige arbejde, hvilket en medarbejder her beskriver.

”jamen, jeg tror der er nogen af os, jeg ser, de kigger det som om det er noget fancy noget, og det kan vi ikke bruge til noget. Det hjælper måske alligevel ikke noget selvom jeg sætter kryds her og siger jeg er blevet stresset, ikke. Der er måske ikke den der, den der tiltro til systemet, ikke” (b8, l. 739-748).

Det ses at der hersker en forståelse af at Tavlemøde-aktiviteter er nytteløse, hvilket kan forstås som en indlejring af aktiviteterne i en allerede eksisterende diskursiv forståelsesramme.

Dette hænger sammen med at der er en eksplicit normativ forhandling indlejret i relation til Tavlemøde-Practice. Deltagerne i undersøgelsen giver udtryk for at det særligt attråværdige og

gode i Tavlemøde-Practice adskiller sig fra de aktiviteter der i Servicecenteret kommer til syne som Tavlemøde-aktiviteter. Dette betyder at der hele tiden foregår en forhandling mellem det attråværdige og det der i praksis lader sig gøre. Dette er med til at definere Tavlemøde-Practice i Servicecenteret som modsætningsfyldt og i ubalance.

En leder beskriver i kobling til dette, hvordan det gode i Tavlemøde-Practice, indgår i en normativ vurdering af hvordan Tavlemødet bør være, og dermed adskiller sig fra det som det udfolder sig som, i tilknytning til Ledelses-Practice og Arbejdsliv-Practice i Servicecenteret.

"men jeg ville godt have at selvom at man står i sin funktion og ved at man ikke gør det lige efter planen, så kan man godt være stolt over at man holder tavlemøde, det skal ikke være sådan noget halv skjult noget, "neej altså vi gør det, ja ja vi gør det vi gør det vi gør det". Men jeg har ikke brug for at FC kommer over og siger "hvorfor sagde du ikke, agtigt" forstår du?" (b3, l. 665-668).

Tavlemøde-Practice i Servicecenteret, bliver således karakteriseret af aktiviteter hvor ledere og medarbejdere gemmer sig bag ved brug af de "rigtige ord" og at fortælle den "rigtige historie". Dette tilstedeværende behov for at placerer formen på Tavlemødet i relation til "det gode" i Tavlemøde-Practice, kommer ligeledes til syne idet jeg som forsker møder en leder forinden afholdelse af et Tavlemøde.

" 'Goddag, ja du skal jo vide at vi holder måske tavlemøderne lidt anderledes end andre steder, altså man tilpasser det jo så det giver mening'. Vi går ind på kontoret og FL siger 'ja vi bruger tavlen kan du se, den er jo ikke tom' " (b9, 13.02.19).

Det er her tydeligt at der i afholdelse af Tavlemødet, ligger en normativ forhandling omkring hvad der anses som det gode. Det gode bliver afgrænset og adskilt fra det Tavlemøde som

udføres i Servicecenteret, og selve denne afgrænsning bliver en gennemgående aktivitet der karakteriserer Tavlemøde-Practice i Servicecenteret.

Den daglige Arbejdsliv-Practice, kommer her til syne som præget af en grundlæggende oplevelse af at blive overvåget. Dette har jeg også tidligere beskrevet som en *relating* der mellem leder og funktionschef eksisterer som et mistillidsforhold, i funktionschefens behov for at "blande sig" i lederens arbejde med Tavlemødet.

"de samler jo selvfølgelig data ind, altså madspil og alt det der, fuldstændig efter bogen og sådan noget. Men det kan godt være at der ikke bliver sagt 'vi er gået i rød fordi' altså det kan godt være medarbejderen som i dag sagde 'dagen var fin i går kan jeg se, det er fordi de har udfyldt, den er grøn' og så kører hun. Så det kan godt være at ordene ikke falder som efter lærerbogen, men de giver mening. Og så er det vigtigt at de aktioner vi kører på tavlen, det præcis er nogen der giver mening. At vi ikke opfinder et eller andet problem vi skal arbejde med" (b3, l. 85-92).

Denne identificerede forståelse af et behov for at retfærdiggøre aktiviteter i henhold til idéen om hvad der i Tavlemøde-Practice er det gode og attråværdige, kommer således til syne i lederens forholden sig til hvilke aktiviteter der indgår i den normativt rigtige afholdelse af Tavlemødet.

Dette taler ind i, at særligt ledere og funktionschefer beskriver sig selv som værende handlemennesker.

"Vi er jo sådan nogle handlemennesker jo, i den her servicebranche jo, ikke. Så det der generer det ordner vi lige og så generer det ikke mere., før næste gang" (b3, l. 32-34).

hvilket til sammen, kan forstås som en iboende diskursiv forståelse, som organiserer den måde Tavlemøde-Practice positioneres som noget fancy og noget der i mødet med funktionsområdernes dagligdag nødvendigvis må blive noget andet.

Dette noget andet, beskrives gennemgående som "virkeligheden", hvilket særligt kommer til syne i det første spørgsmål jeg som forsker stiller i både enkeltinterviews og fokusgruppeinterviews: Hvorfor tror du/i at det er interessant for mig som studerende at høre om jeres erfaringer med Tavlemødet? (b 11 og b 12).

Virkeligheden er det ord som gennemgående fremkommer og som udgør den *saying*, der på tværs af Practices kan forstås som den rettethed der ligger til grund for at anskue Tavlemødeaktiviteter som fancy eller noget der ikke helt passer ind.

"så har du brug for at få kontakt med den virkelige verden og komme ud og se, hvordan fungerer det her i går med i virkeligheden. Nogle gange kan man læse en hel masse bøger og høre folk snakke ved vandrørene og det ene og det andet, så er det jo meget rart at komme ud i virkeligheden og høre hvordan er det så egentlig det fungerer det her når man møder virkeligheden" (b 2, l. 5-10)"

Funktionschefen sætter her ord på denne grundlæggende fortælling, hvilket medarbejderne i det følgende citatet tilslutter sig.

"M3: få lidt erfaring måske, ja. Hvis nogen mennesker i en høj uddannelse de skal vide hvad der foregår på arbejdspladsen, ikke. Hvordan man arbejder, fordi der er mange, mange der ikke ved det.

M4: mmmm

M3: altså politik også ikke

M4: også det. Som han siger også det man kan have en ide om hvad, hvad der virker for os, men hvis man ikke spørger os, så finder man vel aldrig rigtig ud af hvad vi synes der virker og så kan vi gå og synes det er irriterende at vi skal bruge femogtyve minutter på et tavlemøde hver dag, hvor vi får de samme ting at vide, ikke” (b8, l. 51-64).

Denne forståelse af at Tavlemødet er noget grundlæggende andet i virkeligheden, kommer som *saying* til udtryk som organisering og opretholdelse af Practices i Servicecenterets. Når denne *saying* anskues som en del af den kollektive sociale hukommelse, bliver det synligt at denne har afgørende betydning for hvordan Tavlemøde-Practice udfoldes.

Der opstår som gennemgående mønster, en reaktion i tilknytning til min spørgen ind til Tavlemødet, der viser sig som et behov for at fremstille Tavlemødet som en løsning på problemer i den daglige drift, samtidig med en bagvedliggende italesættelse af vilkår og rammer der sandsynliggør at Tavlemødet ikke ser ud som planlagt.

Refleksiv opsummering

Mit formål med undersøgelsen er at synliggøre hvordan Tavlemødet i praksis former og tager form i mødet med andre Practices. Jeg vil i det følgende afsnit derfor søge at præcisere de pointer, som jeg i ovenstående Analyserefleksion har fremskrevet som empiriske centrale elementer i undersøgelse af det sociale fænomen, Tavlemødets udfoldelse i Servicecenteret.

Jeg har identificeret to Practices der synes særligt vigtige, for at forstå udfoldelsen af Tavlemøde-Practice. Disse er Ledelses-Practice og Arbejdsliv-Practice, der i et indbyrdes afhængighedsforhold former de traditioner der betinger og muliggør hvordan udførelse af Tavlemødeaktiviteter finder sted som meningsfulde handlinger. Dette er opnået gennem synliggørelse af de aktiviteter der kan tilskrives som særegne for henholdsvis Ledelses, Arbejdsliv- og

Tavlemøde-Practice, samt hvordan disse særegenheder optages i og forandre de andre Practices i Servicecenteret.

På den ene side er det ikke overraskende at jeg i Practices i Servicecenteret som site, kan identificere sammenstød der begrænser udfoldelsen af Tavlemødet som Practice. Kemmis beskriver nøjagtig hvordan forhold i en Practice begrænser og begrænses, af de byggeklodser og særegenheder der karakteriserer de Practices som udfolder sig i samme site (Kemmis et al, 2014). På den anden side ér det overraskende, fordi sammenstødet grundlæggende handler om en generel og praktisk forståelse.

En særegne tankegang i Tavlemøde-Practice fremkommer som en generel forståelse af det gode og attråværdige. Forståelsen af dette gode, støder sammen med en praktisk forståelse af, hvad der i den daglige udførelse af arbejde og ledelse i Servicecenteret er muligt. Dette sammenstød og gennemgående norm-forhandling vil jeg betegne som Normning.

Tavlemødet som Normning

Tavlemødet kommer i dets udfoldelse i praksis til at handle om at positionere sig i forhold til det rigtige, uden at gå på kompromis med hvad der er nødvendigt at gøre for at opretholde den Arbejdsliv- og Ledelse-Practice som udfoldes i hverdagens Servicecenter. På den måde bliver det centrale at beskæftige sig med, til at være positionering, snarere end egentlig udførelse af de handlinger som anskues som attråværdige. Dette betyder at de kompleksitetsforhold jeg i undersøgelsen har fremskrevet, må forstås som en norm-forhandling der karakteriserer Tavlemødets udfoldelse i Servicecenteret.

Konklusion

Formålet med undersøgelsen har været at bidrage med viden om hvordan forbedringsstrukturer ser ud i hverdagens arbejdsliv, gennem synliggørelse af de betingelser der organiserer Tavlemødet som del af det daglige arbejde i Servicecenteret, Rigshospitalet. Undersøgelsen er indlejret i et videnssamarbejde og udgør det andet spadestik i beskæftigelsen med DML-forløbet i Servicecenteret som case. Undersøgelsen udgør således en nuancering af egen og eksternt eksisterende forskning på området, og anvender Stephen Kemmis teori om Practice Architectures (Kemmis et al, 2014, 2018) til at belyse følgende problemformulering:

Hvordan *gøres* Tavlemøde i Servicecenteret, Rigshospitalet?

Undersøgelsen bidrager med kvalificering af viden omkring den kompleksitet der som organisering finder sted i mødet mellem forbedringsindsatser og hverdagen i den praksis indsatsen implementeres i. Den gør dette ved at beskrive og forstå hvordan Tavlemødet som DML-struktur udfolder sig i relation med eksisterende Practices i Servicecenteret.

Kemmis udlæg til en teori om Practice Architectures, har bidraget med et blik for at forstå hvordan de identificerede Practices hænger uløseligt sammen og indgår i dialektisk påvirkning af hinanden. Undersøgelsen viser således at Tavlemødet som DML-struktur i Servicecenteret, indgår i et komplekst indbyrdes afhængighedsforhold med hvordan der gøres ledelse og hvordan arbejdet er organiseret af fysiske rammer i form af deadlines, gamle redskaber og hvorvidt arbejdet er karakteriseret som faglært eller ufaglært.

Der forekommer på tværs af Servicecenteret en grundlæggende det-nytter-alligevel-ikke diskurs, der former det mulige rum for Tavlemødets udfoldelse og hænger sammen med et mistillidsforhold der er karakteristisk for funktionschef-funktionsleder forhold, såvel som funktionsleder-medarbejder forhold. Dette bevirker at dét som anses som vigtigt og attråværdigt, ikke kommer at blive det som guider aktørernes handlinger. Jeg kan således konkludere at Tavlemødet er til stede i Servicecenteret som en italesættelse af den gode og den meningsfulde måde

at handle på. Samtidig kan jeg også konkludere at denne forståelse forbliver en italesættelse af det gode, og ikke lader sig overføre til egentlig handling.

Jeg kan på baggrund af denne undersøgelse således konkludere at Ledelses-Practice og Arbejdsliv-Practice har særlig betydning for hvordan Tavlemøde-Practice udfoldes som Normning. Normning er aktiviteter der er karakteriseret ved at positionere det attråværdige overfor det der i praksis lader sig gøre. Jeg kan således konkludere at det at gøre Tavlemøde i Servicecenteret, i høj grad er at synliggøre at ønskelige Tavlemøde-aktiviteter udføres, imens de aktiviteter der udføres, har en anden karakter.

Den Practice-teoretiske tilgang til undersøgelsens fænomen har bidraget med én indgang til at forstå de komplekse forhold som Tavlemødet må forstås som indlejret i. Undersøgelsen må dog konkluderes at være et afgrænset iagttagelsespunkt og således også ét ud af mange mulige. Undersøgelsen bidrager således med en åbning til fortsat undersøgelse af hvordan forbedringsindsatser ser ud i mødet med hverdagens praksis.

Referencer

Aalborg Universitet: *Strategi – Videnssamarbejde*: <https://www.strategi.aau.dk/Videnssamarbejde/>, lokaliseret den 17.05.19 kl. 11.44.

Alvesson, Mats. (2003) *Methodology for close up studies – struggling with closeness and closure* (p 167-193). Higher Education 46 Kluwer Academic Publishers

Arlbjørn, Jan, S. og Freytag, Per. V. (2009) *Positionering eller effektivisering via Lean i den kommunale sektor*. Ledelse og Erhvervsøkonomi nr. 03

Buch, Anders. (2017) *Praksisteori og arbejdslivsforskning*. Tidsskrift for arbejdsliv, 19 årgang, nr. 4

Clarke, Adele. (2011) *Doing Situational Maps and Analysis. I: Situational Analysis*. Sage Publication

Halkier, B. (2015) *Fokusgrupper*. I: Kvale, Brinkmann, S. & Tanggaard, L. *Kvalitative metoder – en grundbog* (p. 137-151). Hans Reitzels Forlag, 2. udgave, 1. oplag

Halkier B. og Jensen I. (2008) *Det sociale som performativitet – et praksisteoretisk perspektiv på analyse og metode*. Dansk Sociologi, nr 3/18

Kahnemann, Daniel. (2011) *Thinking fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux

Kemmis, Stephen. (2014) *Praxis, Practice and Practice Architectures*. I: Kemmis, S., Wilkinson, J., Edwards-Groves, C., Hardy, I., Grootenbroer, P., Bristol, L. *Changing Practices, Changing Education* (p.25-41). Springer

Kemmis, Stephen (2014) *Ecologies of Practices*. I: Kemmis, S., Wilkinson, J., Edwards-Groves, C., Hardy, I., Grootenbroer, P., Bristol, L. *Changing Practices, Changing Education* (p43 – 54). Springer

Kemmis, Stephen. (2008) *Praxis and Practice Architectures. I: Mathematics Education*, In Goos M. Brown, R., Makar, K.: *Navigating Currents and charting directions – Conference proceedings*. MERGA

- Kongsbøg, Micha. (2018) *Driftsmålsledelse som forbedringsforløb – et systemteoretisk casestudie af betingelser for forandring*. Læring og Forandring i praksis. Aalborg Universitet
- Kristensen, Grau J. (2017) *Vejen til at lykkes med Lean – om Lean ledelse*. Dansk Psykologisk forlag a/s
- Lindskog, Pernilla. (2016) *Reaching a Sustainable Development – Lean in the Public Sector*. KTH Royal Institute of Technology, Sweden
- Nicolini, Davide. (2009) *Articulating Practice through the interview to the Double*. Management Learning, University of Warwick
- Nicolini, Davide. (2012) *Bringing it all Together: A Toolkit to Study and Represent Practice at Work*. I: Nicolini, Davide. *Practice Theory, Work, and Organization - An Introduction* (p 213-240). Oxford University Press
- Pedersen, Kaare. (2015) *Problemstilling og problemformulering*. I: Olsen, Pouls, B., Pedersen, Kaare. *Problemorienteret projektarbejde – en værktøjsbog* (p. 27-48). Samfundslitteratur. 4. udgave
- Regeringen; Regeringsgrundlaget - Fornyelse af den offentlige sektor; Lokaliseret d. 15.12.18 på: <https://www.regeringen.dk/regeringsgrundlag/fornyelse-af-den-offentlige-sektor/>
- Region Hovedstaden; Strategiske indsatser og driftsmålsstyring – Fokus og forenkling viser vejen frem. Lokaliseret 14.12.2018 (Red. Baumann, M.) på: <https://www.regionh.dk/jobstart-akutberedskabet/Velkommen-til-Region-Hovedstaden/Sider/Indsatsomraader.aspx?rhKeywords=driftsm%C3%A5lsstyring>
- Saugstad, Tone. (2001) *Teorier og praksis i et aristotelisk perspektiv*. I: Petersen, Karin et al.: *Praktikker i erhverv og uddannelser – om pædagogiske og sundhedsfaglige praktikker*, Akademisk Forlag
- Schatzki, Theodore. (2006) *On organizations as they happen*, 2006, *Organizational Studies* 27, University of Kentucky

Schatzki, Theodore. (2012). *A primer on practices*. I: Higgs, J., Barnett, R., Billett, S., Hutchings, M. & Trede, F. (Red.), *Practice-Based Education: Perspectives and Strategies* (p. 13-27). Rotterdam: Sense Publishers

Tanggaard, Lene., Brinkman, Svend. (2015) *Interviewet: samtalen som forskningsmetode*. I: Tanggaard, Lene., Brinkman, Svend. *Kvalitative metoder – en grundbog* (p. 29-53). Hans Reitzels Forlag

Bilagsoversigt

Bilag 1: Formidlende Artikel

Bilag 2: Interview FC EMD

Bilag 3: Interview FL EMD

Bilag 4: Interview FL EMD

Bilag 5: Interview FL REN

Bilag 6: Interview FL EMD

Bilag 7: Medarbejder REN

Bilag 8: Medarbejder EMD

Bilag 9: Feltnoter

Bilag 10: DML-værktøjer

Bilag 11: Interviewguide FL/FC

Bilag 12: Interviewguide medarbejdere

Bilag 13: Projektbeskrivelse DML

Bilag 14: Forretningsudvalget, Region Hovedstaden

Bilag 15: Analytiske mellemregninger