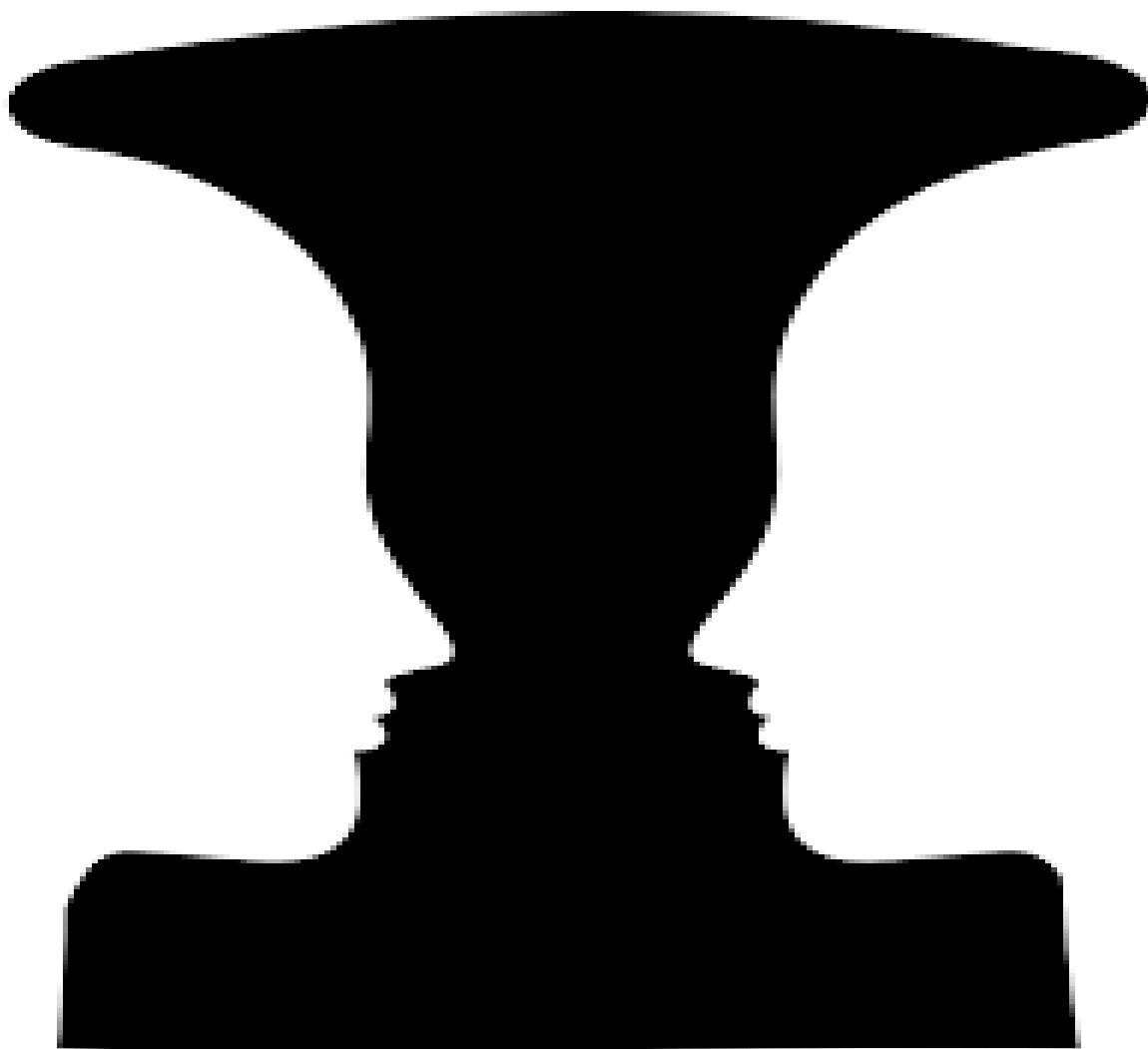


# MØDET



Masterprojekt på MBU forfattet af Mikkel Johannsen, studienr: 20221421. Vejleder:  
Anne Mette W. Nielsen. Tegn inkl. mellemrum 86.000.

# Abstract

Due to changing working hours, within the specialized social area, organizational staff meetings are a core element in the development of professional quality and a center in the efforts to create coherence in the staff group and a coherent approach towards the vulnerable young people that we work with.

**The central question for the analysis is:**

**How does the staff meeting function as a compensatory and cohesion-creating body in a place of residence for vulnerable children and young people - and what means does the meeting use to promote and lead social integration in the staff group?**

Through interviews with three employees at a place of residence for vulnerable young people, a situational analysis of the "staff meeting" is prepared. In my interviews, I will try to get closer to an understanding of the staff meeting as a phenomenon that consists of a ritual framework that is fundamentally socio-material. Based on the "situation analysis", the study will try to investigate and map which mechanisms are at play in the staff meeting and how it works in an integrative way in relation to the group.

In the final part of the project, I discuss the legitimacy of the staff meeting as a special educational tool in relation to other types of organizational tools that exist and in relation to which types of problems the staff meeting is suitable for solving.

Through the analysis, a picture emerges of the staff meeting as a mechanism which i.a. works by framing and reinforcing already existing dynamics in the group. There are many indications that the staff meeting is not suitable for solving all types of problems, and that it should therefore be considered whether a meeting is always the right answer to any challenge.

# Indholdsfortegnelse

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Abstract</b>                                          | <b>1</b>  |
| <b>Indholdsfortegnelse</b>                               | <b>2</b>  |
| <b>Om at dele hjem med en arbejdsplads</b>               | <b>3</b>  |
| Problemformulering                                       | 5         |
| Afgrænsning                                              | 5         |
| <b>Personalemødet som ritual</b>                         | <b>7</b>  |
| Relationel koordinering                                  | 7         |
| En vending mod det materielle og affektive               | 9         |
| Ritualets funktion som integrativt redskab               | 11        |
| Mødet som platform for perspektivtagning                 | 12        |
| Et møde mellem ansigter                                  | 13        |
| <b>Metodeovervejelser og empiri</b>                      | <b>15</b> |
| Situationsanalysen som metode og tilgang                 | 15        |
| Udvælgelse, gennemførelse og transskription af interview | 17        |
| Interviewguide                                           | 18        |
| <b>Personalemødets funktion</b>                          | <b>20</b> |
| Mødets afgrænsning og legitimitet                        | 22        |
| Opsamling                                                | 23        |
| <b>Nedslag i personalemødets liturgi</b>                 | <b>24</b> |
| Dagsordenen                                              | 24        |
| Mødets rituelle roller                                   | 26        |
| Rituelle aktiviteter                                     | 29        |
| Runden                                                   | 29        |
| Øvelsen                                                  | 31        |
| Opsamling                                                | 34        |
| <b>Personalemødets kulisse og artefakter</b>             | <b>35</b> |
| Bordet som rammesætning af fællesskab og ansigtsarbejde  | 36        |
| Isenesættelse af kroppe                                  | 38        |
| Opsamling                                                | 42        |
| <b>Konklusion</b>                                        | <b>43</b> |
| <b>Personalemødet organ for som kvalitetssikring</b>     | <b>44</b> |
| <b>Litteraturliste</b>                                   | <b>45</b> |

# Om at dele hjem med en arbejdsplads

Livet som "institutionaliseret" på, et af landets mange døgntilbud, er i disse år atter genstand for offentlighedens interesse. Den aktuelle debat udspringer, af et historisk opgør med fortidens overgreb og ydmygende behandling, på diverse børnehjem<sup>1</sup>, men tager også afsæt i nye "afsløringer", omkring vold og mishandling, på diverse opholdssteder<sup>2</sup>.

I min egenskab af pædagog, på et miljøterapeutisk døgntilbud for udsatte børn og unge, er jeg både professionelt og personligt berørt over afsløringerne i de historiske og aktuelle sager. Jeg er imidlertid også akademisk nysgerrig, på min professions vegne, fordi den *institutionelle arbejdsform*, på trods af alle de dårlige sager, der klæber til feltet, stadig er den dominerende indenfor feltet.

E. Goffman (2001) peger i "Anstalt og Menneske" på, at der med institutionalisering følger en lang række negative konsekvenser. Det gælder både i kraft af den stigmatisering, som den institutionaliserede er genstand for i samfundet, men også problematikker, som er forbundet med selve det, at *blive* institutionaliseret. På baggrund af sit studie, fremkommer Goffman (2001) med den overraskende pointe, at institutionaliseringen *i sig selv* er mere vigtig for den sindslidendes udvikling, i den tid indlæggelsen varer, end dennes oprindelige sindslidelse.

Det som Goffmans analyse (2001), er med til at henlede opmærksomheden på, er hvordan institutionelle forhold, som intet har med den sindslidendes psykiske konstitution at gøre (men som ofte har rod i, hvordan *driften*<sup>3</sup> af en institution foregår), kommer til at øve, en uforholdsmæssig stor indflydelse på institutionens mulighed, for at hjælpe dens beboere. Det er derfor relevant, at undersøge, om ikke også, det moderne "døgntilbud" i sin grundkonstruktion, har nogle udfordringer som langt hen ad vejen skyldes, det institutionelle design og den måde arbejdsgangen er

---

<sup>1</sup> [https://www.dr.dk/drtv/program/drengehjemmet-godhavn\\_64838](https://www.dr.dk/drtv/program/drengehjemmet-godhavn_64838) eller Peter Øvigs bog "Dem der ikke tier:

<sup>2</sup> <https://tv.tv2.dk/noedraab-fra-boernehjemmet> og <https://play.tv2.dk/serie/et-helvedes-boernehjem-tv2>

<sup>3</sup> Her tænker jeg både arbejdsmiljøregler og anden lovgivning, men også rentabilitets- og produktivitetshensyn, der f.eks. gør det hensigtsmæssigt med enheder af en vis størrelse af hensyn til udnyttelse af kapacitet og faciliteter.

organiseret på. Den følgende beskrivelse vil tage udgangspunkt i, hvordan de institutionelle forhold er i den organisation, hvor jeg selv er ansat.

Det vigtigste enkeltstående element, i døgninstitutionens institutionelle arbejdsgang, er at "døgndækningen", med en 37-timers arbejdsuge, kun kan lade sig gøre, som skifteholdsarbejde. For mens beboerne på et døgntilbud, stort set altid er tilstede, så "ruller" medarbejderne hen over en uge. Dette indebærer en høj grad, af relationel diskontinuitet, for de børn, unge og voksne, som er anbragt, på en hvilken som helst døgninstitution - og øver en enorm indflydelse på, en sårbar målgruppe, der som alle andre, langt overvejende orienterer og udvikler sig relationelt. På medarbejdersiden skaber det en lignende diskontinuitet, i forhold til *hvem* man skal arbejde med og giver problemer i forhold til, at skabe et overblik over beboerens udvikling og de aftaler og tiltag, der løbende sættes i værk.

Inden for min organisation, er arbejdet desuden tilrettelagt sådan, at det pædagogiske personale, hovedsageligt lægger deres arbejdstimer, i eftermiddags- og aften timerne, hvor børnene og de unge, er hjemme fra skole og uddannelse, mens ledelsen og andre administrative medarbejdere, typisk møder ind om morgenen og går hjem om eftermiddagen. I weekender arbejder det pædagogiske personale fuld tid, mens den socialfaglige ledelse holder fri. Den socialfaglige ledelse, er derfor i store strækninger, hen over døgnet og ugen, frakoblet og decentreret, den medarbejderstab og den ungegruppe, som den er sat til at lede.

For pdes, at modvirke, de disintegrerende konsekvenser, af de institutionelle arbejdsgange og for pdas., at skabe de sammenhænge, der er nødvendige for, at yde en *koordineret indsats*, så eksisterer der naturligvis inden for "døgninstitutionen", en række institutionelle "organer", der skal skabe "overgange" mellem de mange brud på kontinuiteten, der f.eks. opstår mellem medarbejdere, der møder forskudt af hinanden, og en ledelse, der møder forskudt, af de fleste medarbejdere. Af helt centrale, kompenserende og sammenhængsskabende organer, vil jeg fremhæve tre: "Den institutionelle ramme", "dokumentations- og kommunikationssystemer" og "møder". Jeg vil i afgrænsningen, kort nævne de to første, mens det tredje tiltag, vil være genstand for, denne opgaves problemformulering og senere analyse.

## Problemformulering

***Hvordan fungerer personalemødet, som kompenserende og sammenhængsskabende organ, på et opholdssted for udsatte børn og unge - og hvilke virkemidler betjener mødet sig af, for at fremme og lede den sociale integration i medarbejdergruppen?***

For at undersøge denne problemstilling, har jeg valgt at lave en interviewundersøgelse i egen organisation, med inddragelse af 3 af mine kolleger.

## Afgrænsning

Den institutionelle eller "miljøterapeutiske ramme" (Skårderud & Sommerfeldt, 2014), som det kaldes på min arbejdsplads, er i princippet hele årets, månedens, ugens og døgnets struktur og ramme, med beskrivelser af alt, hvad der er planlagt af aktiviteter. Dette er den overordnede ramme for, alt hvad der skal foregå i "huset" og indenfor den ramme, at det enkelte barn kan have mere individuelle planer og rutiner. Det er en udpræget "manualiseret" arbejdsform, som sikrer en høj grad, af ensartethed og forudsigelighed i hverdagen, idet børn såvel som fastansatte og vikarer, løbende kan orientere sig i planen og hurtigt finde ud af, hvad de skal og hvornår.

Med dokumentation- og kommunikationssystemer, mener jeg i princippet alt fra kalender- og mailsystem, til vores daglige journaliseringssystem "dagbogen"<sup>4</sup>. Det er i dagbogen, at vi på daglig basis dokumenterer det enkelte barns liv og udvikling. Via journaliseringssystemet, har man som medarbejder mulighed for, at skabe en rød tråd i arbejdet med, et enkelt barns hverdag og udvikling, ved at læse tilbage på de dage, hvor man ikke selv har været på arbejde. Ledelsen har på lignende vis mulighed for, at læse sig ind i, hvordan de enkelte børn har det og hvordan personalet arbejder pædagogisk, i det tidsrum, hvor de ikke selv er på matriklen. Kalender og mail systemer, skal heller ikke underkendes her, fordi de f.eks. sikrer, at

---

<sup>4</sup> Dagbogen var genstand for mine projekter på 2 og 3 semester med interviewundersøgelsen "Blikke fra dem der skriver om dig" og aktionsforskningsprojektet "Faciliterings af forandringsprocesser og forankring af forandringsobjekter".

aftaler indgået af én medarbejder, samles op af en anden. Det samme gælder elektroniske opslagstavler, dagsskemaer, mailsystemer og sms-kæder, som sikrer, at informationer ikke går tabt og bliver distribueret til alle relevante parter.

Møder er det sidste, kompenserende og sammenhængsskabende tiltag, som jeg vil nævne her. Disse kan opdeles, i flere forskellige typer<sup>5</sup>, hvoraf jeg alene, vil beskæftige mig med personalemødet<sup>6</sup>. Alle møder har en funktion og udfylder en rolle for organisationen, men personalemødet, har ikke desto mindre, en helt særlig rolle, da mødet er det ENESTE tidspunkt, hvor ALLE medarbejdere i teamet er sammen samtidigt og dét tidspunkt hvor ledelsen suverænt, er mest til stede med det pædagogiske personale. Det er på dette bagtæppe, at noget så simpelt som et "personalemøde", på en døgninstitution, ikke er så perifer en begivenhed, som det måske kan virke ved første øjekast. De strukturelle forhold gør netop, "personalemødet" til et højpotent fikspunkt for, at skabe og vedligeholde de sammenhænge, som muliggør en koordinering og samstemning, af den pædagogiske indsats og det hold af medarbejdere, som i *fællesskab*, skal løfte opgaven.

På afgørende punkter, adskiller "mødet" sig fra de øvrige kompenserende og sammenhængsskabende tiltag, ved netop ikke kun, at koordinere via, enten tale eller skrift på skemaer, men tage udgangspunkt i, at vores *kroppe*, osse skal mødes *fysisk*, i det samme rum. Mødet tilføjer således, en særlig dimension, til det at koordinere vores relationer ved, at insistere på, at der er kommunikation mellem mennesker, der foregår, på andre planer og med andre midler, end megen af den envejskommunikation, som et skema, en retningslinje eller en beskrivelse, i et dagbogsnotat tilbyder.

---

<sup>5</sup> Af øvrige kan nævnes: Salgsmøder, ledermøder, møder med eksterne og interne samarbejdspartnere, forældremøder, planlægningsmøder på dagen og ved vagtskifte

<sup>6</sup> Der er selve det, vi kalder "personalemødet", der er "supervision" og der er "konference" hvor forskellige unge drøftes. Jeg har i denne opgave ikke fundet det formålstjenligt at lave en skarp skelnen mellem disse kategorier, da det for mig alt sammen er møder i personalegruppen blot med forskelligt fokus.

# Personalemødet som ritual

I arbejdet med at finde, en passende teoretisk ramme, til forståelsen af personalemødet og dets dynamikker, har jeg fundet det nødvendigt, at låne begreber, fra en lang række, indbyrdes forskellige teorier, som på forskellig vis, skal forsøge, at indfange og komme på tværs, af mødets mange konstitutionelle elementer. I denne opgave, vil jeg med udgangspunkt, i en organisationsantropologisk tænkning (Jimenez, 2007), anskue personalemødet, som et *ritual*, der på linje med andre begivenheder, som antropologien studerer, har en særlig funktion og som virker ved hjælp af, en række indre dynamikker.

Ved at konceptualisere mødet, som et ritual, opnår jeg, en helt nødvendig "fremmedgørelse" og "eksotisering" af et fænomen, der er så dybt indlejret, i de fleste organisationer, at det kan være svært, at få øje på konturerne af. Begrebet bidrager imidlertid også med konnotationer, der fremhæver mødet, som en praksis, der er spændt ud over, en *mangfoldighed* af diskursive, sociale, materielle og spatiale elementer.

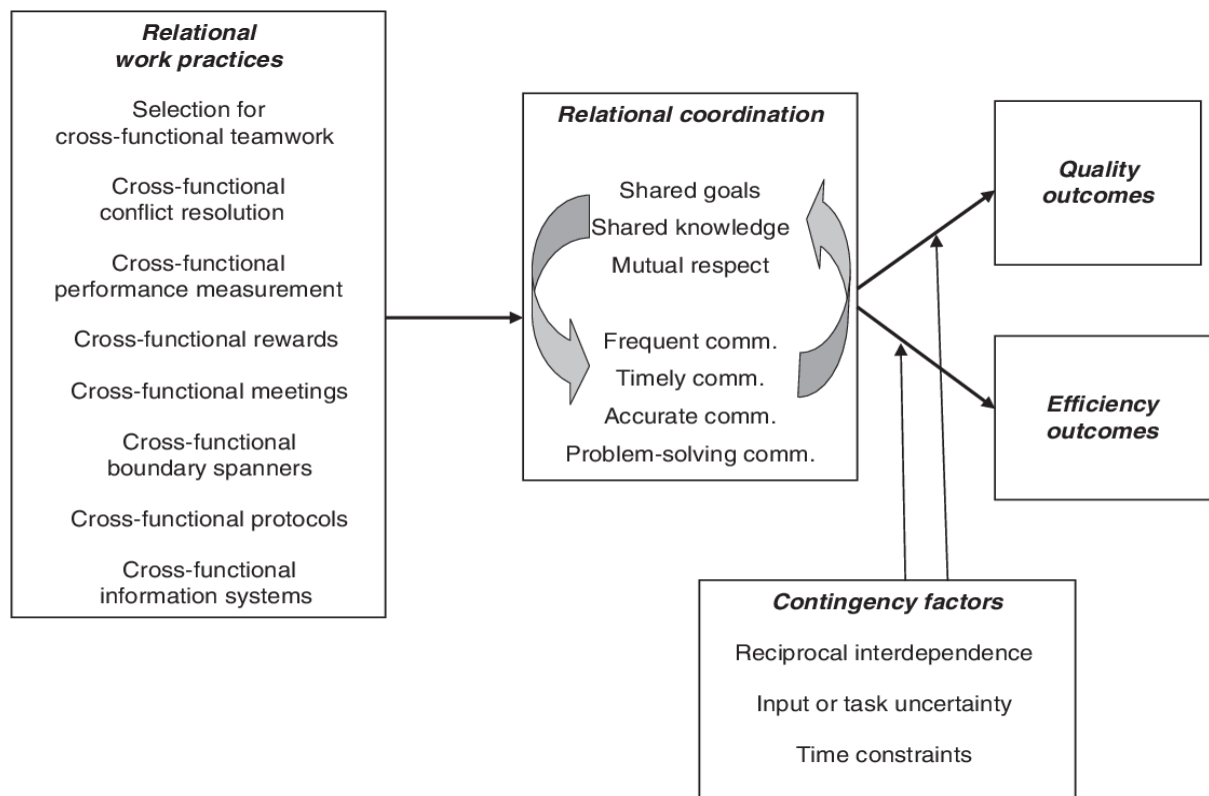
I det nedenstående, vil jeg præsentere en række begreber og inspirationskilder, som jeg senere vil trække på i analysen. Gennemgangen er samtidig en redegørelse for, hvorfor det er nødvendigt, at brede blikket ud.

## Relationel koordinering

Siden poststrukturalismens gennembrud, i slutningen af det 20 århundrede, har den såkaldt "sproglige vending", formået at sætte sprog og kommunikative processer øverst på den akademiske dagsorden. Jody Gitells teori om relationel koordinering (2012, 2016), er ingen undtagelse, med sit stærke fokus, på kommunikation omkring fælles mål, fælles viden og gensidig respekt:

*"Relationel koordinering er (med afsæt i din faglige funktion) at kommunikere og handle med henblik på at integrere egen opgaveløsning ind i den store opgaveløsning"* (Gitell, 2012)

Det praktiske fokus for teorien, er kommunikation og koordinering i arbejdsprocesser, som går på tværs af afdelinger, faglige funktioner og principielt også organisationer (Vestergaard, 2012, 2013). Målet med kommunikationen og den koordinerende indsats er, at skabe en klog integration af de respektive, men gensidigt afhængige arbejdsfunktioner, for at skabe en samlet set, velkoordineret ydelse (Vestergaard, 2012, 2013). Teorien er med succes, anvendt indenfor ruteflyvning, kirurgi, ældrepleje og medicinske afdelinger til, at optimere arbejdsgange, som går tværs af afdelinger og fagskel (Vestergaard, 2012, 2013), men er har også fundet sin vej, ind i socialt arbejde (Ejrnæs, 2017; 2021), pga. de mange faggrupper, der er involveret i arbejdet, med udsatte og marginaliserede grupper.



I forhold til mit fagområde, er den koordinerende udfordring, ikke kun mellem faggrupper, der kan have forskellige faglige syn - eller mellem jobfunktioner (leder, pædagog, SSA, socialrådgiver mv.) - men i høj grad også, ift. den fysiske decentring, som forskudte arbejdstider bidrager med. Som beskrevet i

indledningen, opereres der allerede, på min arbejdsplads, med adskillige kompenserende og sammenhængsskabende organer, som udfører koordinerende opgaver. Tænkningen er således ikke fremmed for vores område, men spørgsmålet er, om teorien helt slår til, i forhold til alle aspekter af den koordinering, der foregår og er nødvendig i en personalegruppe, inden for denne type af arbejdspladser. Her er *varen* ikke kun, at koordinere en tværfaglig indsats, men i høj grad også, at indgå i et relationelt og affektivt samspil med målgruppen. Her må den *koordinerende* indsats være afstemt efter karakteren, af den *ydelse*, vi leverer.

Der, hvor Gittells teori forekommer mangelfuld, er i forhold til, at beskrive mange af de processer, der foregår på et ikke-diskursivt plan. For at analysere de processer, der er lige så virkelige, som de sproglige, men som netop foregår, på et langt mere subtilt plan, har jeg filosofisk ladet mig inspirere, af særligt to filosofiske strømninger, som er stødt til siden, den sproglige vending - en orientering mod "det materielle" og et fokus på "affekt" (Adrian, 2016; Knudsen og Stage, 2016). Jeg har også valgt, at dykke ned, i mere klassiske sociologiske- og socialpsykologiske teorier (Durkheim, 1915; Mead, 2005; Goffman, 2004, 2014), for at komme tættere, på den sociale integration, som Gittells begrebsramme, kun ganske overfladisk berører.

## En vending mod det materielle og affektive

Fælles for flere af de nye "vendinger", ligger ikke så meget et nybrud, men snarere en reaktualisering af tidligere filosofiske strømninger (Jensen, 2016). Som central skikkelse for disse nyorienteringer står G. Deleuze (Deleuze, 2005; Jensen, 2016) og dennes interesse for og læsning af Spinoza (Jensen, 2016). Det gælder både for den materielle vending, ved f.eks. K. Barad (2007) og B. Latour (2008) og for den affektive vending, ved eks. B. Massumi (2002). Bag interessen for det affektive og det materielle ligger, derfor samtidig også, ofte et opgør med opfattelsen, af det diskursive og materielle, som to adskilte fænomener, til fordel for et syn, der ser de to, som sammenfiltrede og gensidigt konstituerende.

Hvor Gittell står stærkt, i forhold til en analyse af mødets kommunikative processer, så mener jeg, at det er oplagt, at hun mangler noget til at forstå mødets *krop i tid og rum*. Jeg ønsker derfor, at undersøge hvordan, ikke kun diskursive elementer, er

produktive for mødet, men også mødets socio-materielle setup, er centrale med-producenter, ved at skabe og forløse stemninger og intensiteter i gruppen. Der er mao. en “ladethed”, en “stemning” og “afstemning” i mødet mellem mennesker - og mennesker og ting - som vanskeligt lader sig undersøge, på et diskursivt plan, hvorfor jeg i analysen, kun indledningsvist vil berøre disse, mens jeg vil bruge den resterende analyse til, at prøve at indfange og forstå, mødets affektive og socio-materielle mekanik. Mødet er nemlig ikke bare ord, der mødes og brydes, men i høj grad også, noget som involverer krop, rum, materialitet og socialitet. Ifølge Knudsen og Stage (2016), så er manglerne ved et ensidigt sprogligt fokus, baseret på *genopdagelsen*, af den “ekstralingvistiske krop”:

*“Man fokuserer altså på, at det sociale skal forstås som meget andet end effekterne af sproglige diskurser - ikke mindst som konstitueret af transmissioner af stemninger og affektive tilstande og som er gennemtrængt af smitteprocesser, atmosfærer og immaterielle udvekslinger”* (Knudsen og Stage, 2016, s. 57).

Dette projekt vil også, i udstrakt grad, forsøge at tage mødet “på bordet” frem for “på ordet” og vil aktivt forsøge, at skrive kroppen og den socio-materielle verdens tavse agentur, frem i analysen. At disse agenturer er u-udtalte, betyder imidlertid ikke, at de ikke også er forbundet med strategiske overvejelser (Knudsen og Stage, 2016), fra mødedeltagernes og særligt ledelsens side, for at ville påvirke og sætte en stemning. Affekt er således ikke, i min brug af termen, noget af-kontekstualiseret og nødvendigvis præ-kognitivt (Massumi, 2002), men i høj grad et situationsbestemt og kontekstbundet fænomen, der kontinuerligt, er genstand for forsøg på bemægtigelse (Knudsen og Stage, 2016). Gennem affektiv “cueing” (Massumi, 2009; Knudsen og Stage, 2016), af bestemte begivenheder og socio-materielle arrangementer, der f.eks. tilvirkes for, at skabe attunement, indgår det “affektive”, således også i strategiske overvejelser om, at binde og fiksere affekt, som led i f.eks. ledelsesmæssige bestræbelser (Staunæs, Juelskjær & Ratner, 2010) eller subjektiveringsteknologier (Rose, 1999) .

## Ritualets funktion som integrativt redskab

Ved at italesætte mødet som ritual, fremfor ved dets indhold (det vi mødes om), søger jeg at hæve blikket, over det konkret sagte, til fordel for, at se på begivenheden, som en proces der både foregår igennem de ord, der siges, men i høj grad også mellem ordene, kroppene og de rum, det hele udspiller sig i. Vi mødes ikke bare for at tale. Når vi mødes, kommer vi i en særlig stemning, vi bliver stemt sammen og afstemt af hinanden.

Inspirationen til det rituelle blik kommer fra nogle af religionssociologiens grundlæggere E. Durkheim (1915) og M. Mauss (2003 [1909]), som i sine analyser af religiøse begivenheder, kommer frem til, at den egentlige funktion af åndelige praksis er at skabe og vedligeholde sociale fællesskaber. Når jeg vælger, at "frame" personalemødet, som et ritual på linje med begivenheder, som en "gudstjeneste", så handler om, at understrege, at der for mig at se, er et overlap i den underliggende funktion af møderne og i den overliggende brug af rituelle virkemidler til, at skabe integration, i en gruppe.

Den højtidelige måde, hvorpå man gennemfører en sekvens af handlinger, synes med andre ord, at spille en særlig rolle for den type af sociale bånd, som et møde forsøger at skabe. Den rituelle ramme omkring mødet og den måde det udrulles på, er derfor med til, at iscenesætte almene mekanismer for socialt samspil, på en måde, så der opstår en symbolsk udveksling, mellem den rituelle ramme, samspillet og individet:

*"In the end, religion understood in this way appears as consisting above all in a system of acts that are concerned with perpetually making and re-making the soul of the collectivity and of individuals. Although it has a speculative role to play, its principal function is dynamogenic. It gives the individual forces that allow him to transcend himself, to raise himself above his nature and to master it. Yet the only moral forces that are superior to those available to the individual, as such, are those coming from individuals in association. Here is why religious forces are, and can be, none other than collective forces". (Mauss & Dürkheim 1913: 98)*

Det vigtige er her, begrebet om det “dynamogene”, da dette betegner den i høj grad affektive kraft, af f.eks. “tilhørsforhold” og “mening”, som individet oplades med via den rituelle forsamlings socio-materielle og socio-emotionelle synergier (Durkheim, 1915; Mauss and Dürkheim, 1913; Bjerre, 2007). Durkheim lancerer ligeledes, begrebet om kollektiv effervescence til, at indfange en form for kollektiv opløftethed og ændrede psykologiske tilstand, som forsamlinger omkring fælles idealer, kan afstedkomme hos individet (Durkheim, 1915; Bjerre, 2007).

Det som Durkheim mao. peger på, er en vigtigt dobbelt *funktion*, af de kollektive forsamlinger ved, at den på en gang både skaber og viderefører fællesskaber, samtidig med, at den tilfører en vigtig affektiv komponent, til individet. Som Jensen (2005) udtrykker det, så standser samlingen “...erosionen af moralen og reaktiverer den, gør den på ny nærværende og virkelig for gruppens medlemmer. Uden samlingen vil moralen langsomt gå i opløsning” (Jensen, 2005, s.16). Dette peger på en vigtig integrerende funktion af mødet, som skifteholdsarbejdet er med til at pege på. For ville vi, reelt set, kunne føle os som en gruppe, hvis vi aldrig var samlet?

Til at indfange kompleksiteten, af de mere mikro-sociologiske aspekter, af et møderitual, har jeg valgt at kigge mod den symbolske interaktionisme repræsenteret ved G.H. Mead (Mead, 2005; H. Blumer, 1966) og dennes perspektivistiske blik på social integration, gennem forestillingen om “Den Generaliserede Anden” samt den åndsbeslægtede mikrosociolog E. Goffman (2004; 2014) og dennes forestillinger om ansigt-til-ansigt-interaktioner.

## Mødet som platform for perspektivtagning

Mead skelner mellem det spontant agerende “jeg” og det iagttagende vurderende og erkendende “mig”, hvor man gennem en mentaliserende indstilling ser sig selv og ens handlinger udefra, gennem andres øjne (fra den generaliserede andens perspektiv) (Mead, 2005):

*“Den generaliserede anden er midlet, hvorigennem den sociale proces øver adfærdsmæssig indflydelse på de individer, der indgår i den og viderefører den, dvs.*

*fællesskabets middel til at kontrollere sine enkelt medlemmers adfærd; for det er i kraft af denne formdannelse, at den sociale proces eller fællesskabet kan få adgang til individets tankeproces som en styrende faktor” (Mead, 2005, s. 183)*

Når en “mødedeltager” påtager sig, den ”generaliserede andens” attitude, betyder det, at denne tager de etablerede handlingstendenser hos andre, gruppen, organisationen, samfundet etc., til sig, og reflekterer over dem, i forbindelse med ens egne udsagn og handlinger. Dette betyder i forhold til en mødesituation, at man vil forsøge at leve sig ind i, hvem de andre mødedeltagere er og hvilke normer eller forventninger de har og forsøge, at tilrettelægge ens budskaber til mødet, så de forlods har anticiperet, deres reaktioner:

## Et møde mellem ansigter

Som forsiden til dette projekt, symbolsk repræsenterer, så er mødet mellem ansigter et centralt aspekt af det at holde et møde. Ansigtet er et skæringspunkt for, hvor vores egen indre realitet møder en ydre. Ansigtet bliver derfor en art socio-materielt “interface”, der konstant formidler en udveksling mellem indtryk fra sociale og materielle omgivelser og ens eget udtryk.

For at forsøge at indfange nogle af de dynamikker, der eksisterer omkring ansigtet, men samtidigt give projektet en mere sociologisk drejning, har jeg valgt at inddrage E. Goffman (2004) pga. hans særlige optagethed, af interaktionsritualer og ansigt til ansigt relationer. Det begreb som Goffman tager i anvendelse for, at beskrive den proces, er begrebet om “ansigtsarbejde” og “ansigtet” :

*“Man kan sige at en person besidder, eller bærer, eller opretholder ansigtet når den linje som han anlægger i praksis gengiver et billede af ham der er internt konsistent, bliver støttet af vurderinger og vidnesbyrd fra de andre deltagere, og bliver bekræftet af vidnesbyrd fra upersonlige instanser i situationen. Ved sådanne lejligheder er personens ansigt ikke noget der er placeret i eller på hans legeme, men snarere noget der er diffust lokaliseret i begivenhedernes strøm i mødet og kun bliver*

*håndgribeligt når disse begivenheder bliver aflæst og fortolket med hensyn til de vurderinger der kommer til udtryk i dem” (Goffman, 2004, s. 40)*

Som jeg ser de mekanismer, som Goffman beskriver, så vil et møde-ritual, som det jeg tager udgangspunkt i, netop gå ind og aflaste, de sociale mekanismer i denne type af interaktion, ved forsyne deltagerne med “ansigter” og “roller”, som til en hvis grad er forudbestemt og som følger af rammen. Rammen er derved med til at fjerne noget af presset for at “holde” linjen fordi ritualet allerede repræsenterer et fælles ansigt og linje, som man kan koble sig op på. Jeg vil i analysen se om jeg kan blive klogere på den nærmere udkrystallisering af dette samspil.



# Metodeovervejelser og empiri

## Situationsanalysen som metode og tilgang

Som metodisk tilgang til den empiriske undersøgelse, har jeg valgt at lade mig inspirere af A. Clarks begreb om "situationel analyse" (2003) og ikke mindst begrebet, om situationelle kort. Tilgangen bygger videre på den metodiske teoriudvikling, der går under navnet "Grounded Theory" og som er bygget op omkring centrale skikkelser fra Chicagoskolen som A. Strauss og J. Corbin (1990).

Jeg er i særlig grad optaget af Clarks forestilling om situationelle kort:

*"Situational maps [...] lay out the major human, nonhuman, discursive, and other elements in the research situation of concern and provoke analyses of relations among them". "These maps are intended to capture and discuss the messy complexities of the situation in their dense relations and permutations". (Clark, 2003, s.554 og 559)*

Udformningen af et situationelt kort, er et led i situationsanalysens indledende afdækning, af en situations komplekse konstitution ved, at forsøge at komme i dybden, såvel som i bredden, med de forhold, som har indflydelse på, en given situation. Kortet søger at indfange og belyse, en situation i hele dets komplekse heterogenitet og har særligt øje for relationerne, imellem de enkelte forhold, som betinger en situation. Særligt relevant for mit perspektiv, er denne tilgangs fokus, på koblingen mellem humane og nonhumane aktører, idet jeg mener, at de fysiske, rumlige og indretningsmæssige forhold, er en overset dimension ved "møder", som fænomen. Jeg er således interesseret, i mange facetter omkring "mødet", lige fra det, der siges og hvilke overvejelser, der ligger bag organiseringen, over hvordan mødet virker på de deltagende, til mere socio-materielle forholds tavse agentur, i form af fysisk indretning, strukturer osv.

Den måde jeg har brugt tilgangen på er ved, at jeg i processen op til udarbejdelsen af min interviewguide, lavede et kort over personalemødet, som "situation". Mine

fundamentale spørgsmål for kortet var grundlæggende: Hvad konstituerer et personalemøde? Dette blev forsøgt konkretiseret, med underspørgsmålene (inspireret af Clark, 2003): Hvem og hvad er i situationen? Hvem og hvad betyder noget i situationen? Og hvilke elementer gør en forskel i situationen? Resultatet af dette kort er en ret omfattende liste af faktorer, som over et par omgange, er forsøgt kondenseret og endeligt er krystalliseret, ned i de enkelte spørgsmål, som fremgår af min interviewguide.

Situationsanalysens anden del, består i en mere klassisk proces, hvor mit datamateriale, søges meningskondenseret og senere kodet (Kvale, 1997) gennem teoretisk informerede kategorier. Denne tilgang er forenelig, med en abduktiv tilgang (Alvesson & Skoldberg, 2009), idet de teoretiske forståelser, i starten af processen, mere er et bagtæppe for det situationelle kort, mens det i analysen, mere direkte fremgår, hvilke teoretiske forståelsesrammer, der arbejdes ud fra.

En situationsanalyses datamateriale, kan komme fra mange forskelligartede kilder og være genereret gennem en mangfoldighed af indsamlingsmetoder (Clark, 2003). Det ville have været oplagt, i min undersøgelse af egen praksis, at benytte sig af auto-etnografiske metoder og systematiserede feltnotater (Svendsson & Brandt, 2023; Baarts, 2023). Dette har jeg valgt afgrænse mig fra, da det ville kræve, at jeg fra projektets start, havde valgt netop dette, som en bevidst strategi.

Det kan ikke undgås, at mine erindringer fra personalemøder, til en vis grad har farvet det situationelle kort, på et indledende stadie. Meningen med min interviewundersøgelse (og senere analyse), er imidlertid ikke, at legitimere egne holdninger, men at almengøre erfaringerne fra møderne, ved systematisk, at konfrontere egne fordomme, med interviewdeltagernes perspektiver og destillere disse, gennem inddragelse af teori. Enkelte steder vil jeg i analysen give noget situationel kontekst til de anvendte citater, ligesom jeg også har valgt at inddrage et enkelt billede, for at give læseren et konkret indblik i mødets univers.

## Udvælgelse, gennemførelse og transskription af interview

De tre interviewpersoner, som deltager i dette projekt, er hver især valgt, fordi de repræsenterer forskellige vinkler på vores fælles mødevirksomhed. Første interviewperson er kvinde (A) og har arbejdet som pædagog i huset i 2 år. Anden interviewperson er mand (M) og ufaglært. Han arbejder primært som aften- og nattevagt. Han har arbejdet 6 år i organisationen. Det tredje interview er med min afdelingsleder (C) gennem 2,5 år. Hun er udover at være leder også uddannet pædagog.

De tre interviews er gennemført, med udgangspunkt i den interviewguide, som jeg har medbragt, til interviewene. Forud for selve det bandede interview, ligger først en underskrivelse, af en samtykkeerklæring og dernæst min oplæsning, af en lille metatekst, som udlægger interviewets tema, hvad fokus vil være i spørgsmålene og hvorfor jeg mener, at min opgave har relevans, i forhold til vores arbejde. Både samtykkeerklæring og metatekst fremgår af bilagene til dette projekt. Spørgeguiden har været mit udgangspunkt for, at kunne dirigere en samtale, indenfor et emnefelt. I det omfang at emner allerede har været berørt andetsteds i interviewet, har jeg sprunget rundt i spørgsmålene. Jeg har desuden prioriteret flow og interessante biveje over kronologi og styring, hvilket har gjort, at interviewene er blevet meget lange og springer lidt i emnerne. Det betyder, at det er meget lidt af mit bruttomateriale, som rent faktisk kommer i spil i analysen, til gengæld giver det en dybde, indlevelse og naturlighed, som efter min mening ikke opnås ved, det meget stringente og styrede interview.

Alle interviews er optaget på bånd. I alt er der tale om 4 ½ times optagelser, som er transskriberet til tekst. Teksten er redigeret, så fyldord er fjernet og meningsforstyrrende sætninger ændret, så de er forståelige. Dette har jeg gjort for, at højne læsbarheden, idet tale og skriftsprog, ikke altid lader sig oversætte 1:1. I de tilfælde, hvor der mangler et ord for, at en sætning giver mening, har jeg indføjet en [...] med det ord, der mangler, så man kan se, at det er mig, der har redigeret det ind i teksten. Alle navne er anonymiseret i interviewene og situationsbeskrivelser om unge, der kan føre til genkendelse eller fortrolige oplysninger, er klippet ud. Alle

interviews er vedlagt som bilag til dette projekt og referencerne fremgår, med et bogstav og hvilken side i interviewet, som citatet refererer til: (M, C el. A: 1, 2 3...)

## Interviewguide

Alle interviews er struktureret, ud fra den samme interviewguide (Kvale, 1997), selvom interviewene konkret, viste sig at tage lidt andre forløb end planlagt. Alle interviews kommer dog igennem, tre forskellige, men også overlappende analytiske dele, som hver især løfter forskellige erkendelsesinteresser, i forhold til interviewundersøgelsen. Interviewguiden, med sine specifikke spørgsmål, er optrykt som bilag til denne opgave.

I interviewenes **første del**, indledes der med en række spørgsmål, der hver især, på lidt forskellig måde, skal indramme, hvorfor vi mødes og hvilken funktion møderne har i vores arbejde. De indledende spørgsmål har både til hensigt at sætte scenen for hvad vi skal tale om, men også at udfordre den selvfølgelighed, som "mødet" er omgærdet med, ved at anspore til refleksion. Vi skal sammen forsøge at trænge ind i, hvad *meningen* med denne specifikke praksis er, ud fra hver interviewpersons særlige position og ståsted, men også ud fra de perspektiver, vi skaber sammen i løbet af interviewet, med baggrund i vores fælles erindringer. Jeg søger med disse spørgsmål, at stille mig klassisk fænomenologisk-hermeneutisk an, ved at konfrontere selvfølgeligheden, med en grundlæggende undren, for derved at "tvinge", mine interviewpersoner og mig selv til, at lodde nye dybder, i vores fælles erfaringsbase.

**Den næste** og største del af interviewet, er bygget op omkring selve ritualet og ritualets enkeltdele og hvordan mødet afgrænser og relaterer sig i forhold til andre sociale rum. Helt centralt, for min nysgerrighed om mødet, står det "ceremonielle" eller mødets "liturgi". Med liturgi mener jeg selve mødets "rituelle fremtræden", som består af en række bestemte måder, at strukturere samværet på, omkring nogle tilbagevendende handlingssekvenser.

Vi starter og slutter mødet på et specifikt tidspunkt. Vi mødes på et specifikt sted, omkring og et specifikt bord. Vi kan variere indholdet af mødet, men måden vi

strukturerer indholdet på, vil følge en rituel ramme og rytme. Vi starter f.eks. altid mødet med en runde, hvor vi "tjekker ind" hos hinanden; mødet er altid struktureret omkring en dagsorden; der er faste roller, som man kan træde ind i til mødet, som ordstyrer og referent; der er pauser med en vis frekvens; der er orienteringspunkter og diskussionspunkter osv. osv.

Alt sammen er udtryk for liturgiske enkeltdele, indenfor de "scripts" der eksisterer, for den specifikke samværsform det er, at være til møde i vores personalegruppe. Mine spørgsmål inden for denne kategori, kredser derfor hele tiden, om den "livsform" det er, at holde møder sammen. Jeg er interesseret i at finde ud af hvordan bestemte måder, at udføre et møderitual på, virker på forskellige interviewpersoner.

Afdelingslederen har her en helt særlig rolle, fordi hun principielt kan sætte ramme og indhold, men er alligevel prisgivet, at de øvrige mødedeltagere køber ind hendes valg. Hun er også den, der primært introducerer nye elementer i mødet, som en særlig øvelse eller som kan vælge at suspendere dagsordenen, til fordel for noget akut opstået. Dette er også grunden til, at der i interviewguiden, på visse punkter skelnes mellem spørgsmål til medarbejdere og spørgsmål til afdelingslederen. Den grundlæggende erkendelsesinteresse, i den anden del af mit analytiske fokus, er meget etnografisk orienteret, i forhold til, at ville undersøge den praksis som mødet udfolder og ikke mindst de betydninger og den mening, som tilskrives den rituelle praksis enkelte dele.

**Det tredje** analytiske fokus, kredser om de mange fysiske eller socio-materielle forhold, der er i spil, når man afholder et møde. Denne del bygger videre på den anden dels etnografiske blik på praksis, men går endnu mere konkret, til selve mødets artefakter og de fysiske kulisser for mødet. Mødet er således ikke bare et møde mellem mennesker, men i høj grad også et møde mellem mennesker og ting, som indgår i relationer til hinanden. Min erkendelsesinteresse, i dette fokus, er på hvordan, interviewpersonerne interagerer, med mødets fysisk rammer og "ting", for at finde ud af, hvordan det materielle får agens, men også potentielt bliver brugt til, at "nugde" (Thaler & Sunstein, 2008) til bestemte typer af adfærd. Jeg kigger derfor efter eksempler på, hvordan specifikke fysiske rum og artefakter spiller sammen med og sætter scenen, for bestemte typer af adfærd eller bruges til, at orientere kroppe og opmærksomhed, særlige steder hen.

## Personalemødets funktion

På et opholdssted for udsatte unge, er et personalemøderitual, naturligt afstemt efter den dynamiske virkelighed, som det skal fungere indenfor. Det særlige ved netop denne type af ritual er, at det hele tiden søger at tilpasse sig og skabe kongruens mellem dets forskellige aktører og arenaer. På personalemødet mødes vi, på tværs af skiftehold, nye medarbejdere møder gamle medarbejdere, idealer møder praksis og ledelsen møder medarbejdergruppen. Som afdelingsleder C siger, så holder vi møder for at:

*“fordi nr. 1, så arbejder vi på skiftende arbejdstider i et vagtrul, så personalemødet er det møde, hvor alle er til stede, og vi alle sammen kan tale sammen om et emne eller en problematik eller de børn, vi nu arbejder med [...] Det, der foregår på mødet, skulle gerne binde trådene sammen. At det der foregår i praksis. Det skulle gerne være der, hvor vi kan samstemme.[...] fordi hverdagen hele tiden kører, så er det ligesom på personalemødet man kan binde alle de der sløjfer.(C: 1)*

Møder i personalegruppen, bliver på en måde, en form for meta-rituel praksis, som faciliterer og samler trådene fra andre praksisser, som f.eks. den pædagogiske praksis omkring ungegruppen og en ledelsespraksis, som udspringer fra ledermøder.

Som A udtaler i sit interview, så handler det om at: *få koordineret nogle ting. Ja. Have et fælles ståsted. Og. Ja, hvad skal man sige? Det er vel det, for at få noget fælles. En fælles forståelse af tingene, få nogle aftaler i hus. [...] Det er mega vigtigt, osse som personale, at vi har besluttet os for at være enige om nogle ting. Og. At vi overholder de aftaler, vi laver på møderne. Sådan så det skaber mindst mulig forvirring for børnene. [...] Sådan en hovedopgave er jo at skabe et fælles sprog for Ting. Det er vel det fælles? Et fælles ståsted. (A, 1)*

Både A og C's perspektiv taler ind i en forståelse af mødets opgave, som udtryk for et ønske om “relationel koordinering” (Gittell, 2012, 2016), hvor det handler om, at skabe og facilitere samarbejde, gennem udvikling af fælles mål, fælles viden og gensidig respekt (Gittell, 2012, 2016). Det som Gittel betoner, er i høj grad set ud fra et effektivitets perspektiv (2016) og med en dagsorden, der handler om

produktivitetsforbedringer og kvalitet i outputtet, men uanset med den præmis, at "kvaliteten" af det interrelationelle samarbejde er altafgørende for slutbrugeren (de udsatte unge).

Udskiftning i medarbejdergruppen er et gennemgående vilkår for vores arbejde. Gruppeintegration og udvikling af gruppedynamikker, vil naturligt ske, i løbet af de vagter vi afvikler sammen, men møder i personalegruppen, er reelt det eneste fora, hvor denne proces kan forløbe mellem alle medarbejdere samtidigt og hvor den direkte, kan forsøges rammesat, ledelsesmæssigt.

*Så har jeg jeg lige nu øje for. Jamen vi er også en ny gruppe, så hvordan bliver vi en enhed nu [...] Det er jo et oplæringsforløb, der også kører, så der er ligesom de forskellige spor. Og det at lære hinanden at kende og det her med struktur og rammer og lære sine arbejdsgange at kende. Det er måske et mere usynligt spor, der kører (C:8)*

Med udgangspunkt i Goffman (2004), ligger der i mødet, en fælles bestræbelse på, at skabe og opretholde et "fælles ansigt" og at dette ansigt, til en hvis grad er forudbestemt qua den institutionelle ramme, man som medarbejder træder ind i og til en hvis grad forventes at overtage. Ansigtet er derfor, delvis givet på forhånd, hvorfor integrationen ikke kun handler om, at finde hinanden og skabe ligevægt i "gruppen", men i lige så høj grad om, at tilegne sig de institutionelle ansigter - om rolle tilegnelse og mindskelse af rolledistance (Goffman, 2004). Via den institutionelle ramme, som mødet foregår under, bliver det tydeligt, at ikke kun handler om, at spejle en "generaliseret andens attitude" (Mead, 2005), men om udvikling og tilegnelse af, en generaliseret tredjes attitude, som kan fungere, som et fælles ansigt overfor de unge. Socialiseringen af medarbejderne foregår derfor både under overfladen, gennem tilvirkning af egne holdninger til "gruppestandarder", men ligeledes, gennem en åben drøftelse og formulering af, hvad disse standarder er eller bør være (et fælles tredje).

## Mødets afgrænsning og legitimitet

Mødet som socialfagligt- og specialpædagogisk værktøj er, som antydnet i indledningen, ikke kun organisatorisk forbundet, til en pædagogisk praksis "i bunden" og en ledelsespraksis "i toppen". Det står også i relation, til andre "kompenserende og sammenhægsskabende" organer, som et mailsystem med kontakt til alle medarbejdere og interessenter, et kalender og aftalesystem, som formidler og distribuerer informationer mellem medarbejdere eller et journaliseringssystem, som opsamler og videredistribuerer viden om de unge.

Legitimiteten af møderitualet oppebæres, af dets evne til, at skabe de nødvendige sammenhænge i vores arbejde, der sikrer, at indsatsen bliver koordineret og foregår på et fælles faglig grundlag, *på tværs* af aktører. Da der imidlertid også er andre måder at koordinere ens relationer på, så skal det via mødets indhold kunne retfærdiggøres, at der bruges tid og ressourcer, netop her. Mødet må derfor hele tiden være i dialog med sig selv og løbende afgrænse sit virke, i forhold til andre praksisser. Som M siger så:

*Altså mange gange, så mødes vi også bare for at mødes, for mange af de ting vi sådan set snakker om på et personalemøde kunne sagtens være skrevet i en mail [...]Jeg synes, at selvom vi arbejder på skift, så synes jeg stadigvæk, at dokumentationen er så god, så vi faktisk ikke behøver at sidde og se hinanden i øjnene altid. (M: 3-4). Og A siger ligeledes: Jeg synes vi sad og pillede navler i et eller andet, som overhovedet ikke var nødvendigt at bruge over en time på. Så der følte jeg virkelig at jeg spildte min tid (A: 4)*

Det som det ovenstående peger på, er at der hele tiden foregår, en afvejning af, om og hvorvidt, et aspekt af praksis, har potentiale til at blive hevet op på "gruppemødeniveau" eller om kommunikationen, kan håndteres via f.eks. mails eller vores dokumentationssystem. Men når det så lykkes, så opnår vi måske et:

*Fælles fodslag. Det er jo i hvert fald gerne det, som det skulle handle om. Det er at få alle aspekter og hver persons eller deltager til mødets holdninger ind, sådan at det bliver en fælles beslutning eller får formet, kan man sige, en tanke til handling. [...]*

*Eller det kan også være en bekymring eller et forslag man får ind og så lige få det bearbejdet og få det ud igen. Om det er det samme, fra jeg kom til det sluttede eller om det bare er blevet opløst i processen? Det ved man ikke. (M:7)*

Som Gittell (2012, 2016) understreger, så er den relationelle koordinering afhængig af hyppig, rettidig, præcis og problemløsende kommunikation. Disse facetter er uden tvivl vigtige, men berører ikke umiddelbart det aspekt, der handler om, hvordan og i hvilket “fora”, denne kommunikation bedst håndteres. De udvalgte citater peger på, at “møde-materiale” har - eller bør have - en anden *kvalitet* eller *tekstur*, end det “stof” der kommunikeres omkring, i andre fora. Ord som “bekymring”, “bearbejdet” og elementer der “opløses” i processen, understreger, at affektive energier kunne være vigtige komponenter i det, der opleves, som “møde-egnet”. I denne forstand giver det også mening, at mødet tilføjer en særlig fysisk dimension til det at kommunikere, hvorfor mødet i særlig grad føles legitimt, hvis det vi mødes om, *fordrer* hinandens *kropslige* tilstedeværelse.

## Opsamling

Relationel koordinering (Gittell, 2012, 2016), er et vigtigt begreb i forståelsen af mødets funktion, som umiddelbart harmonerer med de udsagn, som interviewdeltageren bruger til at beskrive mødets formål. Det handler om, at koordinere og indgå aftaler, få et fælles ståsted, et fælles sprog og om at afstemme sig i forhold til hinanden. Målet er at fremstå som en enhed, der besidder et fælles ansigt overfor de unge, omkring en række institutionelle standarder (et fælles tredje), for at kitte de revner, som en disintegrerende arbejdsform bidrager med.

I afvejningen af, hvilke opgaver “mødet” skal løse og hvilke opgaver, der mest hensigtsmæssigt løses andre steder, er det vigtigt at kende mødets metabolisme. Derfor vil jeg i det næste kapitel, søge at komme dybere i forståelsen af, hvordan mødet *virker*, ved at foretage nedslag i forskellige delelementer, af personalemødets liturgi. Disse elementer skal ikke ses som isolerede øer i et rituelt hav, men som gensidigt forbundne elementer, som netop betinger hinanden og gennemtrænges af modsætninger og interesseforskelle.

# Nedslag i personalemødets liturgi

## Dagsordenen

Et mødes dagsordenen er, reelt set, den ceremonielle oversigt over hele ritualets indholdsmæssige del og rækkefølge. En dagsorden skal i relation til det ovenstående spørgsmål om legitimitet, skabe en rituel rytme omkring en række balanceøvelser. Balancen mellem ungegruppen og tilrettelæggelsen af personalets arbejde, balancen mellem topledelsen og afdelingsledelsen, balancen mellem afdelingsleder og personalegruppe og balancen mellem personalegruppen imellem. Dagsordenen er i princippet åben for, at alle kan sætte punkter på, men reelt set er det hovedsageligt ledelsen og en institutionelt defineret ramme, der udfylder dagsordenen. Som C bemærker, lægger hun dog meget *“meget energi og [bruger meget] tid på, at tænke ind i hvordan? Hvordan bliver så vidt muligt alle mødt med dagsordenen? Hvor alle kan kigge ind i den og bruge den til noget”*. (C: 4) Målet er med andre ord, at skabe en eller anden form for kongruens eller reciprocitet mellem mødets indhold og dets deltagere. I interviewene er det tydeligt, at dette ikke altid lykkes, og at det til tider bliver klart, at det at “sætte dagsordenen” er udtryk for en form for magtudøvelse.

Dette sker f.eks. igennem ren angering og rammesætning af punkter ved tildeling af status, som enten “orienteringspunkter” eller “diskussionspunkter”:

*Ja nogle gange, så er jeg da helt sikker på at ledelsen godt ved, at den kommer med noget kontroversielt og ikke rigtig orker diskussionen omkring det [...] Det er nemmere for hende at putte [punktet] der, fordi hun ved, at hun ikke kan ændre noget. Jeg tror helt sikkert godt at hun ved at vi er uenige i de punkter (A:6)*

Hertil svarer afdelingsleder C:

*Noget af det, der også ligger til grund ind i orienteringspunkter, handler også om at kunne styre tid. Fordi når man lukker for at noget kan diskuteres eller stille spørgsmål ind i, så sparer man tid. Men nogle gange har jeg jo også godt kunnet se at. Når man bare laver de der informationer [...] vil der være spørgsmål eller*

*reaktioner, som der også skal være plads til at kunne udtrykke. Og det ekskluderer et orienteringspunkt, og så i virkeligheden skaber det jo bare modstand (C: 6)*

I sidste ende, er ledelsen dog, sin "formelle" autoritet til trods, fuldstændigt prisgivet en medarbejdergruppe, som køber ind på dagsordenen og det den repræsenterer. Nedenstående viser et eksempel, hvor C grundet protester fra [nogle] medarbejdernes side vælger at fravige dagsordenen, fordi kontrasten mellem det der var på dagsordenen og de oplevede problemer i praksis, var for stor.

*Jeg synes signalværdien over for en hel gruppe i at der er forberedt et produkt og så videre, og så sadler vi om det, synes jeg var rigtig ærgerligt. Ja. Men jeg kan også godt se at der var også et behov for at løse nogle andre ting for at der kom ro i gruppen, så igen tilbage til det med demokratiet. Og hvad er det vigtigste på en dagsorden? Så kan jeg jo nogle gange have en masse tanker. Om. Hvad Jeg vil, hvad jeg ser er vigtigst, og hvor Vi skal hen. Men vi kommer måske ikke derhen, hvis Der er nogle bump på vejen vi først er nødt til at få ro på. Og løse. Jeg har tænkt enormt meget over det.[...] Det gjorde noget ved mig i forhold til. Er det det her Vores nye kollegaer præsenteres for, at så kan man bare gøre sådan. Der var et eller andet sådan i. Hvad kan jeg godt vælge at bestemme som ledelse og kan det så også bare saboteres eller Sådan, hvis det sættes på spidsen, ikke? (C: 15-16)*

En dagsorden er således aldrig mere fast end, at tilpas meget uro i gelederne, kan skabe et rituel sammenbrud og en re-kalibrering af dagsordenen. Ovenstående er også et eksempel på, hvordan en dagsorden for at blive opfattet, som legitim også må tage højde for, den "stemning" der er i huset. Dagsordenens diskurssættende indhold, må derfor også have en forankring, i den affektive dimension, af en medarbejdergruppes socio-emotionelle forfatning. På det aktuelle tidspunkt var gruppen præget af mange nye medarbejders indtræden i gruppen og store organisatoriske ændringer. Med udgangspunkt, i Massumis begreb om affektiv "cueing" (2009) af begivenheder, som en given dagsorden repræsenterer, så bliver det her klart, at de planlagte indslag [et fortælleværksted], skabte meget forskellig resonans hos de deltagende (og hos nogle dissonans) og derfor ikke resulterede, i en intenderet samstemmighed. Forudsætningen for vellykket relationel koordinering (Gittell, 2012; 2016) synes mao. at hvile på, at vi også kan *mærke*, hvor vi hver især

er henne. En dagsorden skal derfor ikke kun sætte en diskursiv retning, men også skabe følelsesmæssig resonans for denne i gruppen:

*Der er større sandsynlighed for alle sammen bakker op om det, hvis de har fået lov til at blive hørt og det ikke bare er noget de føler de har fået trukket ned over hovedet, så derfor er det vigtigt, at det kommer op i op i et rum, hvor alle sammen lige kan få lov til at vende det og komme med deres bekymringer eller deres mening om hvordan det kommer til at være i deres hoved. (M:7-8)*

Det "dynamogene" (Durkheim, 1915; Mauss & Dürkheim 1913) er her betegnelsen for den vekselvirkning, der opstår mellem mødets forskellige stimuli. En dagsorden som formår, at forløse deltagerne kollektive behov for indhold, med en rituel procedure, som gør at emnerne føles tilstrækkeligt oplyst og beslutninger føles retfærdige og fornuftige, vil skabe en resonans mellem ritual og gruppe, som potentielt vil kunne katalysere, kollektiv opløftethed (effervescence) eller omvendt tage brodden af, en gryende utilfredshed. Hvis stemningerne ikke forløses proceduralt, via dagsordenen, så vil disse være negativt selvforstærkende.

## Mødets rituelle roller

På de personalemøder, som jeg har taget del i, indenfor nærværende organisation, har der altid været 3 formaliserede rituelle roller, ud over den, som menig deltager. Mødelederen (som også er leder på daglig basis), dirigenten og referenten. Jeg skal i det nedenstående, ikke opholde mig særskilt ved hver enkelt rolle, da de ikke er lige interessante. Jeg vil kigge på rollen som et rituel parameter og virkemiddel, der i perioder er meget synlig og træder frem, som en klart defineret rolle, der løfter en nødvendig funktion i ritualets afholdelse, mens det andre gange, træder helt i baggrunden. Overordnet virker det som om, at det ved nye eller dårligt integrerede grupper, er nødvendigt at skruer op, for det virkemiddel det er, at have f.eks. en ordstyrer og styre en talerække med fast hånd, mens det i perioder foregår mere umærkeligt, hvem der har hvilke kasketter på:

*Da de stoppede, så skete der noget andet i dynamikken i gruppen, hvor der ikke var brug for, at man skulle række hånden op, men så var alle rundt om bordet rigtig gode til at give plads, så man bare bød ind. Og man kunne trække vejret, når man var færdig med at tale. [...] nu kan jeg se gruppen vi sidder i nu herude er jo ny sammen. Og én sidder rigtig fint og rækker hånden op, når han vil sige noget. Og jeg er meget den, der bare får sagt, når jeg gerne vil sige noget og så lige pludselig sidder jeg jo. Der har faktisk siddet en med hånden oppe. Det fik jeg sgu ikke lige set eller givet plads til, så hvordan får jeg øje for det? Og derfor tror jeg lige nu, at Det er godt givet ud, at Vi har ordstyrere, og at man markerer, indtil vi har lært hinanden at kende. C:7*

Eller som vores faste dirigent gennem et stykke tid udtrykker det:

*Jeg synes egentlig ikke, at det er behageligt, at sidde og lukke nogen ned, fordi at man ved at deres ord er lige så vigtig som den næste, og at vi bliver nødt til at lukke punktet ned fordi at vi ikke kommer til enighed om noget. Så det handler helt klart om, hvordan er dynamikken i personalegruppen og hvordan er stemningen i huset også? (M:9)*

Ved et højt konfliktniveau i gruppemøderne, bliver det meget tydeligt, at der efterspørges en tydelige "mødeledelse":

*Men det er vel en ledelsesopgave at få det stoppet før det bliver personligt. At man ligesom godt kan være uenige fagligt. Og noget med at mærke, hvornår skal den her snak bare stoppe? (A, s7) [...] Det er vel en mødeleder ansvar at have antennerne ude og få det stoppet og sporet ind på hvad det er vi taler om. (A:7)*

Hvilket bakkes op af C:

*Når der er de her uenigheder på mødet, så en gang imellem, så kan det godt være, at det er et emne der kræver at der skal træffes en beslutning. Og der kan en rolle godt være at sige Det kan godt være, at vi ikke er enige, men nu er det den her vej vi går (C:6)*

En anden og mere skjult rolle, kan ligge i at facilitere, en inklusionsbåret dagsorden ved f.eks., at arbejde bag om linjerne på mødet for hjælpe en medarbejder frem og sikre repræsentation af ellers tavse synspunkter på mødet:

*Jeg har blandt andet med en medarbejder tidligere haft lavet en aftale om jamen, når jeg siger dit navn og spørger, hvad du tænker, så er det ikke for at udstille dig, men det er for at hjælpe dig med at invitere dig ind i rummet, fordi Jeg kan se du ikke selv tager ordet og jeg ved, du har rigtig mange ting at sige. Så har vi ligesom afstemt sådan en strategi ind i det. (C: 7)*

Igen virker det helt essentielt, at påpege den løbende justering af de rituelle roller, som ovenstående er udtryk for. I rollen, som med ritualen som helhed, mødes hensynet til gruppen, med hensynet til ledelsen. I perioder med en velintegreret gruppe kan rolleidentifikationen (Goffman, 2014) være så stærk, at rollen ikke reelt føles som en rolle og at alting glider ubesværet, som ovenfor antydnet. Herom siger Mead (2005): "...de gange det lykkes en velorganiseret gruppe at fungere som en enhed, opstår den særlige selvfølelse, der knytter sig til vellykket teamwork" [...] "I situationer hvor Jeg'et og Mig'et i en eller anden forstand kan smelte sammen opstår den særlige fælles begejstring" [...] "hvor den reaktion, den enkelte kalder frem hos de andre, svarer til hans eget gensvar" (Mead, 2005, s.300 & 297) Eller sagt med andre ord, i situationer hvor gruppens og egne idealer smelter sammen. Det er disse situationer Durkheim mener, kan fremkalde en form for kollektiv effervescence (en boblende følelse) idet fælleskabet vil give individet en vigtig følelse af meningsfuldhed og tilhørsforhold (Durkheim, 1915).

I perioder med lav integration, grundet konflikt eller nydannede grupper, vil det være naturligt at tydeliggøre rollerne og mødet vil derfor også mere føles som et spil, med roller, rammer og procedurer. Rituelle roller synes dermed, at have en vigtig funktion for mødet i, at kunne regulere et samspil og ikke mindst en gruppe, i en ønsket retning.

## Rituelle aktiviteter

Der er flere rituelle aktiviteter, som enten forekommer hver gang, der holdes møder eller som introduceres mere ad hoc. En af dem, jeg har valgt at dykke ned i, kalder jeg i denne opgave for “runden”. **Runden** kan både kan bestå af en tjeck-ind-runde i forhold til, hvordan vi hver især går og har det, men det også være et “demokratisk” element, indenfor andre punkter på dagsordenen hvor “alle” på skift spørges. Derudover har jeg valgt, at fremhæve det jeg kalder for “**øvelsen**”, som mere er noget der introduceres ved særlige anledninger, hvor en særlig problematik skal berøres.

Fælles for de to, nedslag i den rituelle praksis, er dog, at de som aktiviteter hver især, rummer noget repræsentativt i forhold til at afspejle stemninger, situationer og problematikker på “gulvet” og i forhold til de unge, men i samme ombæring er genstand for ledelsesmæssige bestræbelser på, at rammesætte indholdet i en bestemt retning.

## Runden

Runden skal tage “temperaturen” på, den enkelte mødedeltager, men er samtidigt med til at tegne fællesskabet op, ved at samtlige deltagere konfronteres, med det samme spørgsmål: Hvad fylder hos dig i øjeblikket? Selvom spørgsmålet i princippet, kan besvares med hvad som helst, så har det en affektiv undertone i sig, med i opfordringen om, at “mærke efter”:

*Runden, den skal jo stikke en finger i jorden ift. hvor man hver især er. Hvad der sådan er vigtigt for den person, lige den dag [...] Det er jo netop det relationelle, der også er i en kollegagruppe ikke. Jeg tænker da det er vigtigt for. Jeg synes da også Det er rart at vide om mine kollegaer, hvis der er et eller andet. Særligt lige for tiden, om der er en der ligger i skilsmisse [...] Nogle gange er det jo også, at den her ung udfordrer mig helt vildt for tiden. Det er jo også rart at vide i runden. Det giver jo plads til dem, der ikke bare skalper op som undertegnede (A:8)*

Som A betoner i det ovenstående, så ligger der i runden, en grundlæggende antagelse omkring, hvilken betydning en 'medarbejders følelsesmæssige tilstand,' har for udførelsen af vores arbejde. Vores "følelsessystem" er en del af vores redskab (vores "relationskompetence"), som pædagoger og derfor ligger der i runden, en udtalt forventning om at man "stemmer" ind med den følelsesmæssige tilstand man er i, fordi at dette vurderes, som værende af væsentligt signifikans for arbejdet. Som afdelingsleder siger:

*Når jeg gør det på møder [dele private ting], er det jo også for, at vi deler hele os som mennesker sammen, fordi jeg tror at det hjælper os, når det også er svært. At vi kender hinanden også på de bagsider (C:11)*

Med Rose (1999) kan man sige, at der her opstår en forbindelse mellem psykologisk viden om 'den følelsesmæssige afstemnings betydning for selvets udvikling' (affektiv afstemning) (Stern, 2005) og en specifik organisatorisk praksis, som skaber en række institutionelle forventninger om, at man "bekender" det, man har på hjertet. I den forstand bliver "runden", en form for kollegial skriftestol, der bringes i spil i en arbejdsmæssig sammenhæng, fordi det "sjælelige", "affektive" og "private" her findes relevant for udførelsen af ens arbejde.

Denne indkredsning af det pædagogiske redskabs natur, skaber et kraftigt pres på grænserne mellem hvad der er "privat" og "arbejdsmæssigt", hvor pædagogfaget kan siges, at tage form efter psykoterapien, hvor forudsætningen for vellykket terapi, er "selvterapi" mhp. at kunne skille "mit" fra "dit" i en terapeutisk seance. På sæt og vis, bliver det derfor direkte "ukollegialt", at holde igen på sig selv, fordi en følelsesmæssig svækkelse, forårsaget af enten private eller arbejdsmæssige forhold, antageligvis vil svække ens relationskompetence (som f.eks. det, at kunne håndtere de unges ofte meget svære følelsesmæssige tilstande).

"Tjeck-ind-runden bliver derfor, en form for rituel aktivitet, som skal "kalde på ånden" (det affektive) ved, at instigere til "selvanalyse" og "selvundersøgelse" eller "selvteknologier" som Rose (1999) ville kalde det. Jeg forstår desuden "tjeck-ind-runden", som en del af en tendens til affektiv ledelse (Staunæs, Juelkjær og Ratner, 2010), hvor der strategisk arbejdes med, at fremkalde intensiteter og

affekt. Runden, har i den tid jeg har været ansat i organisationen, undergået en forandring ved, at den ved min ansættelse, i første omgang hed den "gode historie":

*[Runden blev kaldt den gode historie] Jeg tror også det handler om den stemning, der var i huset på det tidspunkt, den blev lavet, dér var det måske vigtigere lige at huske på de gode ting i hverdagen (M: 9)*

*Der tror jeg faktisk det hed den gode historie. Og flere spurgte jamen, skal det være en god historie? Hvad hvis der er noget andet der fylder? (C:9)*

M's analyse af årsagen til navnet "den gode historie", forekommer plausibel. Ved at "frame" runden i en periode som "en god historie", har man sandsynligvis ledelsesmæssigt, forsøgt at "cue" (Massumi, 2009) eller ændre "stemningen" af de historier som blev delt i gruppen, således, at de gode historier kunne sætte en mere optimistisk stemning, der indgød til håb, snarere end fortvivlelse. Dette giver et ekstra aspekt til den affektive ledelse, fordi det ikke kun handler om, at facilitere indsigt i eget følelsesliv, men også om at lede gruppedynamikker gennem "intonering" af stemninger. Som citatet viser, så mistede runde-ritualet herved noget af sin "resonans" hos gruppen, hvilket forklarer ændringen til "tjeck-ind" og taler ind i den afstemning, der hele tiden må være mellem gruppe, ritual og ledelse.

## Øvelsen

For at indkredse det, jeg kalder for øvelsen, har jeg valgt at tage udgangspunkt i et fortælleværksted, som blev arrangeret forud for en proces, hvor en eksisterende afdeling XX blev delt personalemæssigt, for at kickstarte en ny afdeling XY, men hvor den "kultur", der var skabt forinden, gerne skulle leve videre, i de to "nye" afdelinger. Denne opgave er skrevet midt i denne proces af opbrud og rekruttering af nye kolleger, men problemstillingen omkring at være "en ny gruppe" har som sådan hele tiden været nærværende, grundet løbende personaleudskiftning i personalegruppen. "Øvelsen" har ved andre anledninger bestået af andre typer af teambuilding- og mentaliseringsøvelser, såsom "reflekterende teams" eller samarbejdsøvelser, der skulle fremhæve de positive aspekter ved ens kolleger.

De organisatoriske ændringer som foregik før, under og efter interviewene blev foretaget, har naturligt ansporet ledelsen til, at søsætte forskellige initiativer, hvoraf "fortælleværkstedet" blot er et af disse. Processen har imidlertid også, sat griller i hovedet på medarbejderne i det nye hus XY:

*Skal vi starte vores møde med en sang? Alle bliver ved med at snakke om det. Det bliver snakket om, som i en joke. Men den bliver ved med at køre [...] Det er en håndsrekning ud til. Skal vi noget sammen her? (C:10)*

Bestræbelserne på, at "stemme" gruppen sammen, er som citatet afslører, ikke blot en ledelsesmæssig foreteelse, men en bestræbelse, som alle medarbejdere tog del i for at skabe attunement (Massumi, 2009) i gruppen. Mens sangen endnu lader vente på sig, er "fortælleværkstedet" blevet rullet ud, foreløbigt to gange, mens en tredje gang blev pillet af plakaten. Intentionen bag er:

*Min tanke var at fortælle historien, altså få historien frem om hvorfor A er hvor hun er i dag? Og hvorfor hun landet lige her. Hvad er rejsen frem til XX hus og videre hertil XY og få noget historie og kultur med. Fordi den fortælling om sig selv og hvad der er vigtigt for hende i hendes rejse til, hvor hun er landet, hvor hun er nu. Det tror jeg har stor betydning for et fællesskab i en medarbejdergruppe. Og det at lære hinanden at kende udover når vi arbejder med de unge, ikke? Det er den ånd og kultur, jeg godt kunne tænke mig og få gnedet ind i os på en eller anden måde. Fordi jeg tror på, at vi bliver mere trygge omkring hinanden. Jeg tror vi får et meget mere tillidsfuldt arbejdsrum sammen. Og jeg tror også på, at det bliver. Et bedre arbejdsrum og stille sig undrende over for hinanden, når man kender hinandens intentioner og værdier, for hvorfor går man den vej, man nu engang går? (Cs.16)*

Narrativer producerer mening og skaber sammenhænge, i en tid med opbrud. Narrativet faciliterer mao., en symbolsk transaktion mellem to kontekster, men det producerer og mobiliserer også, affektive konnotationer omkring disse sammenhænge, ved at koble en given medarbejders personlige værdier og livshistorie, med en organisations ønske om, at fremstå på en særlig måde. At bede en medarbejder om, at fortælle sin historie, om hvordan de arbejdsmæssigt, er endt der hvor de er i dag, er reelt en måde at plotte en medarbejders historie med et højdepunkt eller en "kulmination" (hvor jeg er i dag), som alt det, der ligger forud, naturligt vil lede frem til. *Hun skulle så grueligt meget igennem, men fandt "hjem" til*

*sidst.* Det kan synes som et uskyldigt greb, men kan også siges at tangere egentlig "forførelses-teknik" eller en psy-teknologi (Rose, 1999) ved at koble den tekniske "viden om narrativitet" med strategiske ledelsesmæssige mål. At viden om det narrative er almindelig ledelsesgreb for afdelingsleder C viser nedenstående:

*Det der med at italesætte noget flere gange, er jo også et greb ind i og få det til at sprede sig ud. Så det tænker jeg helt klart er noget møderummet også bliver brugt til ledelsesmæssigt. At, hvordan kan vi? Smitte noget af alt det, der virker af det vi gør"*

Det påfaldende i det ovenstående, er ikke så meget den diagnostik, der ligger i, at det gode eksempel tjener, som inspiration for andre, men at påvirkningen italesættes, som "smitte" der ligesom vira eller bakterier, belejrer ens krop uden, at man er bevidst om det, der sker. Den narrative teknik, er i den forstand ikke et sprogligt instrument til overtalelse, men snarere at betragte, som en velkalkuleret bakterielt host ud i rummet.

Ud over at hverve affekt, så ligger der også i det narrative en "dragende" kraft som "ægger" til at skabe sammenhænge. Har man først sagt a, er det svært ikke også at sige b...:

*Da vi havde det der fortælleværksted, hvor M blev interviewet. Jeg havde faktisk troet han havde sagt nej [...] Men han vælger at sige, at det vil han gerne, og han havde også fået spørgsmålene, så han havde jo haft mulighed for at læse ned og vidste hvor det ville dreje hen. Og det synes jeg var kæmpestort, at han greb den, og måske var det fordi han. Vidste, hvad skal jeg omkring? Og han havde mulighed for at tænke ind i det. Det ved jeg ikke. Men han siger også under det interview. 'Ja, nu ved jeg jo godt hvor i vil have mig hen, så nu leger jeg med, fordi det her ville jeg jo ellers aldrig nogensinde have delt med jer', da han fortæller om sit privatliv der. Og han havde sagtens kunne svare på de spørgsmål uden at dele så meget. Hvis han ville have holdt den ramme der ikke? Ja. (cs.12)*

Det interessante, ved brugen af "narrativer" og narrative tilgange, i ifm. et møderitual og i ledelsesmæssige sammenhænge, ligger egentlig ikke i dets rolle, som diskursivt medie for deliberative processer, men i narrativets evne til at producere, mobilisere og distribuere affekt, via fortællingens meningsproducerende sammenhænge. Vi bevæges og lader os bevæge, idet vores kroppe via fortællingen giver os adgang til at mærke den anden og de andre. Den affektive ledelse (Staunæs, Juelkjær og

Ratner, 2010) rammer her, på et næsten subliminalt niveau, idet den taler gennem medarbejderens egne narrativer, som ubemærket kommer til at lede andre såvel som en selv.

## Opsamling

Personalemødets dagsorden skal på en og samme gang regulere og systematisere ritualets liturgiske fremdrift, samtidig med, at den skal facilitere de forskellige praksisser, som mødets nødvendighed udspringer af. Målet er at skabe en ligevægt i ritualet, som afspejler de forskellige deltageres legitime behov og interesser. Ved sammenbrud af dagsordenen, kan ritualet genstarte sig selv ved at re-kalibrere mødets indhold. Ligevægten skaber en *sammenhæng*, som styrker integrationen i gruppen. Personalemødets roller virker integrerende, ved at regulere, tydeliggøre og stilisere sociale forventninger under mødet. I perioder, hvor gruppen er ny eller præget af konflikt, vil det være nødvendigt med klare og synlige roller, mens roller ved meget sammen-stemte grupper, vil træde i baggrunden eller forekomme overflødige.

Runden er en rituel aktivitet, som "tager temperaturen" på gruppen ved, at indstifte et rituelt rum, hvor vi stemmer ind (og forventes at stemme ind) med vores aktuelle følelsesmæssige tilstand. Via selvanalysen opfordres vi til, at "mærke" efter og til, at delagtiggøre kollektivet, i vores sjælelige liv og kvaler. Runden integrerer gruppen ved, at nedbryde barrierer mellem deltagere og invitere kollektivet indenfor i "personlighedens rum", for at vi sammen kan bearbejde og spejle hinandens indre.

Øvelsen er et integrativt redskab, som skal facilitere en øget sammenhængskraft indenfor en gruppe. Den rituelle aktivitet spejler ikke kun praksis, men søger også, at "programmere" den med dessiner, der søger at forme deltagernes perception, i en bestemt retning. Narrative teknikker bruges her som et virkemiddel, der formår at engagere affekt, til fordel for en særlig agenda, men på en måde der gør, at man ledes umærkeligt gennem subtile påvirkninger. I det nedenstående, vil jeg gå nærmere ind i, hvordan personalemødets kulisser og artefakter får agens, i sammenhæng med mødets sociale dynamikker og ledelsesmæssige overvejelser.

## Personalemødets kulisse og artefakter

Som tidligere beskrevet, så er det i denne opgave og specifikt i forhold til valget af "situationsanalysen", et selvstændigt fokus, at se på den agens, som ting og rammer får, når de indgår i en rituel begivenhed, som personalemødet. Jeg har i interviewene forsøgt, at stille skarpt på, hvordan det fysiske miljø og materielle artefakter, som borde og stole og konkrete steder, enten stiltiende sætter en ramme om, et samvær, men også kan bruges aktivt til, at fremme bestemte formål. Der kan f.eks. være tale om, at bestemte måder at sidde på, enten fremmer eller fjerner fokus fra bestemte former for ønsket eller uønsket samvær.

De ceremonielle rammer, som vores personalemøder, som oftest er foregået indenfor, er et sparsomt indrettet lokale, som ikke er meget større end det bord og de stole, som det er indrettet med. Stolene er præcist så polstrede, at man ikke får ondt bagi af at sidde på dem, men ikke så komfortable, at man ligefrem nyder det. Som Mead skriver, så giver det god mening "*...at sige, at en person antager en stols attitude. I denne særlige betydning antager vi helt sikkert attituder, der stammer fra livløse genstande*" (Mead, 2005, s.303) I forbindelse med indretningen af nyt mødelokale bemærker C således:

*"Når vi har haft ledermøde, så har vi siddet i det der sofamiljø deroppe. Og der sidder man jo rigtig godt. Men, der kommer noget uformelt. Rammen skaber noget uformelt på mødet. For mig i hvert fald. [...] Og det gør, at et eller andet bliver mere frit altså? Ja. Det bliver mere afslappet. Både på godt og ondt. (C, s.21)*

I dette tilfælde, aner jeg et latent misforhold mellem ledermødets formål og ramme og den afslappede stil, som "sofaen" lægger op til. Jeg vil senere komme tilbage til, hvordan dette også kan bruges som ledelsesinstrument gennem bevidst rammesætning, af den måde vi sidder på under mødet.

## Bordet som rammesætning af fællesskab og ansigtsarbejde

I min analyse spiller bordet en helt central rolle. Der ligger et stærkt demokratisk signal i det runde eller afrundede bord. Det runde bord understøtter på en meget fysisk måde forestillingen om et kollegialt fællesskab. Et fællesskab, som pga. vores skiftende arbejdstider ellers aldrig er fysisk konkretiseret, da vi på intet andet tidspunkt er samlet på ét sted samtidigt. Det ovale bord skaber rammen om et tilstræbt egalitært miljø "hvor alle er lige" og "hvor alle er i samme båd". Bordet rammesætter og styrer, en opmærksomhedsøkonomi af blikke, der på en og samme gang, signalerer inklusion, lighed og gennemsigtighed, men som også rummer, et kraftigt element af disciplinering:

*Ja der sidder vi jo så alle kan se hinanden. [...] Ja, det betyder noget, man kan se hinanden i øjnene. Men hvad det gør? Jeg ved ikke hvordan man skal sætte ord på det, men det giver jo. Så er det jo et fællesmøde, så er man jo fælles om det, ikke. Man kan ligesom heller ikke gemme sig. Man er nødt til at være en del af mødet, fordi vi sidder rundt om det her runde bord. (A:16-17).*

*Så er der er også en forventning om, at når noget hedder et møde, så kan vi se hinanden. Fordi man reagerer også på mimik og udtryk på øjne, eller hvornår smiler den anden eller nu sagde jeg noget, hvor jeg forventede et smil, men jeg fik det ikke. Så hvad er der ikke blevet kommunikeret? Måske? Eller fik jeg udtrykt mig forkert, eller? Så på den måde er det vigtigt, man kan se hinanden i hvert fald. [...] vi afstemmer jo hinanden ud fra, hvad vi møder. [...] det at jeg ser folk, så kan jeg jo regne ud lynhurtigt der er sgu et eller andet der er galt (Cs.22)*

Den generaliserede andens (Mead, 2005) perspektiv, er her konkretiseret og fysisk repræsenteret, gennem de øvrige mødedeltageres konkrete tilstedeværelse, i en hyperreal begivenhed, hvor det ydre "Jeg" hele tiden forsøger at tilpasse sig og indoptage, de andres perspektiver i sig, ved at anticipere deres mulige reaktioner i tilrettelæggelsen, af egne gensvar. Det ligger med andre ord, en kæmpe disciplineringsmekanisme for den enkelte i, at kunne iagttage, samtlige af de andres ansigtsudtryk på én gang - og der ligger dermed også, en kæmpe risiko i, at egne udspil kan møde misbilligelse og dermed føre til ansigtstab (Goffman, 2004). Med

den intense afstemning af følelser ud fra aflæsning og tilrettelæggelse af eget ansigt, følger således en intens overvågningsindsats - og som C bemærker, så går det, så vidt, at hun ligefrem rykker fysisk på stolen for, at få samtlige reaktioner med:

*Jeg har bidt mærke i, at jeg altid selv rykker på min stol. Så jeg sidder langt tilbage, fordi jeg har brug for kan se dem jeg har ved siden af [...] Jeg har brug for at den der snakker både kan se, at jeg ser den, der taler og lytter, men jeg har også selv behovet for, at jeg kan se det menneske der er i gang med at fortælle noget. For mig handler det om et nærvær fra mig, men også om at der er en kontakt. Altså man kan se hinanden i øjnene. (C: 22)*

Bordet panorerer et interperspektivistisk panoptisk blik (Foucault, 2002) der både giver adgang til alle de andre mødedeltageres sjælelige spejl, men samtidig giver dem adgang til ens eget. På den måde bliver den "demokratiske" forsamling, som mødet illuderer, til en kniv, der er spids i begge ender. Alt hvad du spejler de andre i, spejles kalidospoktisk tilbage. Dette rammesætter unægteligt friheden til at sige sin mening, med en intens forestilling om selvcensur. At C har valgt, at rykke på stole, kan synes som en ligegyldig detalje, men A forklarer i det nedenstående, at det at sidde ved siden af hinanden, ved diskussioner godt kan volde problemer fordi øjenkontakten, er udfordret i denne position:

*Jeg sad ved siden af XXXX, den anden dag. [...] Så spurgte han mig faktisk bagefter [...] Altså er vi okay? Ja, hvorfor ikke? "Det var bare fordi at du blev stille", og der tænkte jeg, at det var vi ikke kommet ud af det, Hvis man havde [siddet overfor hinanden], fordi han sad ligesom her og mødet foregik herovre, ikke, ja, så dermed så har jeg jo vendt hovedet væk fra ham, og Det har han måske forstået. Som. Nå, så blev hun pisse sur eller hvad? (A:18-19)*

At give sit ansigt på en aftale og stille det til rådighed, for et fællesskab, er derfor ikke ligegyldigt, fordi ansigtet repræsenterer, hvem du er og hvordan du gerne vil have, at andre ser dig (Goffman, 2004). Mødet forsøger ikke alene, at skabe en social kontrakt på papiret, gennem fastsættelsen af institutionelle standarder, men at besegle den kropsligt, gennem en forankring af vores kroppe. Gruppemødets processer handles således ikke kun i ord, men er i høj grad en "ansigtskontraktlig"

foreteelse, hvor vi stiller vores ansigt til rådighed for fællesskabet og stemmer vores ansigter af overfor og igennem hinanden.

Der er meget, der i mine interviews tyder på, at muligheden for at opnå ansigtskontakt påvirker, hvordan man ubevidst sætter sig, således, at man vil have en tilbøjelighed til, at gruppere sig sammen med nogen, man allerede er "stemte" med og overfor dem, som man oftest diskuterer med. Hvis folk derimod generelt, er stemte imod [ikke venligt stemte] hinanden og der er konflikter i gruppen, så intensiveres den almindelige årvågenhed, til næsten nye højder, fordi der her, kan være tale om bevidste fejlfæstninger, som det fysiske miljø gennem sin fortætning af almene mekanismer, kun er med til at gøre værre:

*Jeg [havde] da en periode, hvor det [at holde p-møder] var det værste i hele verden fordi man vidste bare. Det var 5 stive timer i et mareridt ikke? Altså der havde vi da en periode, hvor jeg synes det virkelig var anstrengende at sidde til møder fordi man skulle have antenner ude på så meget der foregik i det rum. Især hvis der er nogen, der konkret er i konflikten med hinanden (C: 23).*

I en situation, hvor en gruppe er i konflikt, kan det derfor være relevant, at overveje om et møde, som alt andet lige, OGSÅ er en ansigt til ansigt "konfrontation" med en fortættet atmosfære, er det rette fora til, at løse en konflikt eller om det kan gøre ondt være? At det uanset må give anledning til, at justere "rammen", berøres længere nede i teksten.

## Isenesættelse af kroppe

I min nysgerrighed omkring, det fysiske miljøets betydning og de indretningstekniske detaljer ved mødet, har jeg brugt forskellige tankefigurer i mine interview. "Festen" og "klasselokalet" repræsenterer, på hver sin måde, almenkendte "settings", hvor der aktivt eksperimenteres, med forskellige bordopstillinger og bestemte pladser for at opnå eller påvirke bestemte sociale dynamikker. Det gælder f.eks. i klasselokalet, for at mindske uro, ved at skille børn ad eller ved at sætte børn sammen for at forsøge at skabe venskaber. I det ovenstående fremgår, det hvordan manglen på

ansigtskontakt, kan give anledning til uro og fejlfæstninger og derved udfordre "ansigtskontrakten". I dette afsnit vil jeg kigge på, hvordan også mødet som setting, er filtret sammen med forskellige forsøg på, at lede opmærksomhed og affektivitet, gennem en aktiv eksperimenteren med "siddeteknologier" (Staunæs, Juelskjær & Ratner, 2010). Mødets fysiske setup, er således ikke uhildet ledelsesmæssige overvejelser og kan bl.a. orkestreres ved at ændre på måde vi sidder og omgiver os med ting på. M bemærker således hvordan det har ændret "opmærksomheden", at vi er gået "tilbage" til analoge dagsordener på papir:

*Jeg kan i hvert fald mærke, at det er blevet anderledes, nu hvor folk ikke har deres computere oppe, men hvor de i får udprintet dagsordenen på papir. Så er folk mere nærværende tror jeg. Førhen kunne man sidde og kigge i sin computer og alt muligt andet, ikke, så tror jeg at det er nemmere, når de bare sidder med papiret foran sig*  
Ms.15

Fjernelsen af forstyrrende elementer, er én måde at "lede" eller målrette opmærksomheden på. En anden måde, er ved at fjerne bordet eller tage stole væk og sætte dem i en separat rundkreds. Billedet<sup>7</sup> herunder, er taget på et møde hvor supervision var på programmet [det er ikke vores normale mødelokale]. Det kan være tilfældigt, at de fleste på billedet samler ben eller hænder som et figenblad omkring skødet, men det kan også være udtryk for, at det føles "nøgent", ikke at

---

<sup>7</sup> Bragt med tilladelse fra de portrætterede. Anonymiseret at mig.



kunne gemme sin krop bag bordet - og nu at være "tvunget" til, at forholde sig til samtlige, af gruppens kroppe og kropssproglige udtryk og blive [pinligt] bevidstgjort om sin egen, i samme ombæring. Som M bemærker: *Jeg tror at det er meget rart for nogen, at de har et sted at lægge hænderne i stedet for, at man bare sidder med hænderne i skødet. Det virker lidt nøgent ikke. (M: 17)*

Afdelingsleder C lægger da heller ikke skjul på, at det handler om at fjerne en barriere mellem os: *Når vi sidder til supervision. Og bordet bliver fjernet. Og der ikke er noget imellem også. Det er jeg jo kæmpe fortaler for at man kan i det rum, men Det har jo været sat på pause i en periode også i Bella i hvert fald med supervisor XXXX, fordi der var flere der simpelthen. Ikke brød sig om at sidde i en rundkreds på den måde. [...] Jamen hvis det er bordet mellem os der gør, at flere kan være i det rum, er det så ikke det vi gør nu? [...] Men Jeg synes helt klart det giver noget, at der ikke er den afstand mellem os og. Der er noget formelt i et bord. (C: 23)*

Med et fysisk setup, der ligner den gruppeterapeutiske rundkreds, inviteres der til nedbrydning af den formelle barriere og til at træde ind i det affektive rum. Som det ses af citatet, så afhænger dette igen af en "afstemning" mellem gruppen, ritualet og

ledelsen. Ritualets materielle setup, skal være kongruent med, hvor gruppen er henne følelsesmæssigt - om de tør "blotte" sig - eller om det føles for sårbart, som i perioder med mange konflikter i medarbejdergruppen. Bestræbelsen på, at "sætte en scene" eller cue (Massumi, 2009) den affektivt via et sociomaterielt arrangement, mener jeg er et forsøg på ledelse af det affektive:

*"...hvor ledelsen arbejder strategisk med affekt og intensitet. Med intensitet menes den måde hvorpå noget lades og stemmes på"* (Staunæs, Juelskjær og Ratner, 2010, s.27)

Den fysisk setup "nudger" (Thaler & Sunstein, 2008) mao. til fortrolighed, og bekendelser, via den terapeutiske ramme og sidde-teknologi, hvor den affektive "ånd" eller energi, inviteres med indenfor i fællesskabet og til, at tage bolig i vore kroppe. En specifik måde, at "arrangere stole" og "skrælle" materielle barrierer væk på, går her hånd i hånd med de ledelsesmæssige bestræbelserne på, at skabe integration i en gruppe. Det socio-materielle setup virker ved, at skabe "tavse forventninger", der supplerer de mere åbenlyse dagsordener. Således var dagsordenen, på det møde, hvor ovenstående billede, er taget "Hvordan bliver vi en god gruppe" som blev understøttet af et "siddearrangement" som inviterede til samme, men på et langt mere subtilt plan. Som M bemærker i interviewet så er den måde at sidde på:

*...med til at få nogle af dem ud af busken [som ellers ikke siger så meget og få dem til at give deres deres Tanker med [...]] man er lidt tvunget til at være "på" (M:12)*

Afdelingsleder C prøver på ingen måde at underspille, hvilken grad af åbenhed omkring ens person og ens følelsesmæssige engagement, hun selv har og gerne ser i arbejdet:

*Jeg har ikke den samme skillelinje i det, fordi. Det herude [arbejdet med de udsatte unge i vores varetægt] lever hele tiden. Og derfor lever arbejdet på en eller anden måde, også hele tiden i mig. Så det er flydende ind imellem sådan det private og arbejdet (C: 25)*

I relationen mellem den åbenlyse dagsorden, om at skabe et stærkt fællesskab og det materielle sidde-arrangements tavse forventninger, opstår der givetvis en selvforstærkende eller dynamogen effekt (Durkheim, 1915; Mauss & Durkheim;

James, 1902), hvor én stimuli forstærker en anden. I denne situation, vil der sandsynligvis, som M beskriver det, være et pres for at komme ud af busken og åbne sig overfor fælleskabet. Nikolas Rose undersøger i "Governing the soul" nogle af de teknologier der opstår i mødet mellem arbejdspsykologi og management (Rose, 1999) Jeg læser "sidde-teknologier" som den terapeutiske rundkreds, som udtryk for "subjektiverings-teknologier" (1999), der gradvist fører til en afklædning af det personlige rum og en forskydning af ens grænser. Arbejdstagers interesse i et godt arbejdsmiljø og mening i arbejdslivet går her op i en højere enhed, med arbejdsgivers ønske om en stærkt produktionsenhed. Alle er tilsyneladende glade, men har vi mistet noget ved at åbne sjælens sluser ud mod arbejdslivet? Og er vi reelt i samme båd?

## Opsamling

Et personalemøde, er ikke kun ord, der brydes gennem deltagernes kommunikative handlinger. Det er også kroppe, der klemmes sammen rundt om et bord og blikke, der vandrer rundt mellem mødets deltagere. Personalemødets diskursive indhold, er i en konstant udveksling med den socio-materielle ramme, ved at denne faciliterer og rammesætter vores samvær på en måde, der som regel understøtter og komplementerer mere eksplicite dagsordener.

At mødes fysisk, omkring et særligt bord og sidde på en særlig måde, er ikke ligegyldige detaljer, men er derimod helt afgørende for karakteren og kvaliteten af den integration, der foregår på et personalemøde. Den relationelle koordinering har således en vigtig kropslig, social, materiel og spatial dimension, som handler om, at kunne mærke de andre fysisk og mentalt gennem *samtlige* af de sanser, som et fysisk nærvær aktiverer.

At sætte en scene for et møde, er først og fremmest et spørgsmål om, at facilitere og understøtte et givet indhold. Det er imidlertid også genstand for en ledelses bestræbelser på at ville sætte en retning. Således er også mødets fysisk kulisser og artefakter, led i en ledelses intentioner om, at fremme integrative mekanismer og bestemte typer af adfærd.

# Konklusion

I det nedenstående, vil jeg forsøge at samle op min analyse for, at indkredse og svare på det spørgsmål, der blev stillet i min problemformulering:

***Hvordan fungerer personalemødet som kompenserende og sammenhængsskabende organ på et opholdssted for udsatte børn og unge - og hvilke virkemidler betjener mødet sig af for at fremme og lede den sociale integration i medarbejdergruppen?***

Personalemøderitualet fungerer ved, at opdyrke, rammesætte, dirigere og koordinere aspekter fra forskellige praksisser - primært den pædagogiske praksis med de unge og ledelsespraksissen - med henblik på, at fremme kvaliteten og mængden af forpligtende bånd, der eksisterer mellem kolleger eller ved, at søge at opløse og kollektivt bearbejde vanskelige følelser og divergerende opfattelser. Målet er at skabe en form for "fælles ansigt" eller "generaliseret tredje" overfor de unge, som skal udgøre en form for kontinuitet og genkendelighed på tværs af konkrete personkonstellationer, i arbejdet med de udsatte unge.

Ritualets stærkeste virkemiddel, er den integrerende kraft, der ligger i, at forskellige stimuli, som kommer fra ritualets indhold, dets rammer og deltagere, indgår i komplementære relationer til hinanden, hvorved de gensidigt forstærker hinanden og de relationelle bånd i gruppen. Mødet skaber også forpligtende bånd, som kropsligt afstemmer og besejler aftaler, gennem ansigtsrelationernes social forpligtende og gensidigt disciplinerende karakter. For at lede og accelerere denne proces forsøger den socialfaglige ledelse at tilvirke såvel de fysiske rammer, som de liturgiske enkeltdele, gennem ledelsesmæssige greb, der hverver affekt, til fordel for en strategisk påvirkning af den sociale integration.

# Personalemødet organ for som kvalitetssikring

I dette projekt har jeg forsøgt, at vise hvordan begrebet “relationel koordinering” (Gittell, 2012) i høj grad, er relevant inden for den special- og socialpædagogiske sektor, pga. de udfordringer, som eksisterer på et institutionelt plan med, at integrere opgaveløsningen ift. de unge. Som organisatorisk princip, er relationel koordinering, med succes blevet implementeret, i forskellige sektorer indenfor privat- og offentlig service, for at optimere og kvalitetssikre forsyningskæder og produktionsenheder mhp., at forbedre produktiviteten og kvaliteten af den ydelse, som en given virksomhed eller organisation tilbyder (Vestergaard, 2012, 2013). Et rutefly, der skal tilbringe kortest mulig tid på jorden mellem flyvninger, er en logistisk udfordring, som kræver en intens koordinering mellem en lang række aktører, som er gensidigt afhængige af hinanden, på tværs af et hav af faggrupper og jobfunktioner. At hjælpe en udsat ung med, at blive “flyvedygtig” eller sørge for, at de kommer “tilbage på vingerne” igen, er ikke en u-lig udfordring, fordi det på samme vis kræver, at en lang række aktører samarbejder på tværs af fagligheder, professioner, funktioner - og ja, skiftehold 😊

På et tidspunkt holder sammenligningen, imidlertid også op med, at være virksom, fordi der alligevel synes, at være en enorm forskel på, den *ydelse*, som jeg og mine kolleger yder, i forhold til ungt menneske og så den indsats, det kræver, at få et fly hurtigst mulig ud af gaten. Vores *vare*, er både en hel masse praktisk koordinering, men er først og fremmest en relationel støtte, som kræver et følelsesmæssigt engagement, i form af både omsorg og professionel kærlighed (Bech, 2014). Jeg har forsøgt, at levere en analyse, der er tilrettelagt, på en sådan måde, at den er adækvat, med den type af koordinering og samstemning, som er nødvendig indenfor vores fag. Derfor involverer koordinering og kvalitetssikring af vores produkt, kommunikation med krop og sjæl, på et helt andet plan, end det kræver, at planlægge logistik inden for flytransport. Personalemødet er således ikke bare et samtale- og aftalerum, men i høj grad også et socialt, kropsligt og sjæleligt laboratorium, for de affektive og sociale dynamikker, som vi sætter i spil overfor de unge og som de unge kigger på os, for at spejle sig i. Hvis dette, fra tid til anden, får personalemødet til at ligne familie- og parterapi, så er det nok ikke helt forkert.

# Litteraturliste

Adrian, S. W. (2016): Nymaterielle teorier. Karen Barad. I B. Schiermer (red.): Kulturteori og kultursociologi. Hans Reitzels Forlag.

Alvesson, M. & K. Skoldberg (2009): Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research. London: Sage Publications Inc.

Baarts, C. A. (2023): Under huden - autoetnografi i praksis. Djøf Forlag.

Barad, K. (2007). Meeting the Universe Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning. Durham and London: Duke University Press.

Bech, E. M. (2014) (red.): Professionel kærlighed. Dafolo.

Bjerre, J. (2007): Personlighedens prøverum. Emile Durkheim og den religiøse individualismes kollektive psykologi. Psyke & Logos, nr. 28, s.934-957.

Clarke, A. E. (2003): Situational Analyses: Grounded Theory Mapping After the Postmodern Turn. Symbolic Interaction, Volume 26, number 4, Pages 553-576.

Durkheim, E: (1915): The Elementary Forms of the Religious Life. George Allen & Unwin LTD. Sixth impression 1968.

Ejrnæs, M. (2017). Tværprofessionelt samarbejde. Begreber og teori. I "Når professioner samarbejder – praksis med udsatte børn og unge" af Cecilie K. Moesby-Jensen (red.). København: Forlaget Samfundslitteratur. (s.19-34) 15 sider

Ejrnæs, M. (2021). Professionelles faglige opfattelser og holdningers betydning for tværfaglighed. I "Tværfaglighed i socialt arbejde" af Morten Ejrnæs og Idamarie Leth Svendsen. København: Forlaget Samfundslitteratur. (s. 89-109). 20 sider

Ekman, P., & Friesen, W.V. (1971). Konstanter på tværs af kulturer i ansigt og følelser. Journal of Personality and Social Psychology, 17 (2), 124–129.

Ekman, P. & Friesen, W. V (2003). *Afmaskering af ansigtet* . Cambridge: Malor Books.

- Foucault, M. (1994): Viljen til viden. seksualitetens historie 1. Det lille forlag.
- Foucault, M. (2002): Overvågning og straf. Det lille Forlag.
- Gitell, J. H. (2012): Effektivitet i sundhedsvæsenet: Samarbejde, kvalitet og fleksibilitet. Forlaget Munksgaard.
- Gitell, J. H.(2016): Relationernes betydning for høj effektivitet. Dansk Psykologisk Forlag.
- Goffman, E. (2001): Anstalt og menneske. Paludan.
- Goffman, E. (2004): Social samhandling og mikrosociologi. Hans Reitzels Forlag.
- Goffman, E. (2014): Hverdagslivets rollespil. Samfundslitteratur.
- James, W. (1890): The principles of Psychology. Holt & Co.
- James, W. (1902): The Varieties of Religious Experience: A Study in Human Nature. Longmans, Green and Co.
- Jensen, H.J.L. (2005). Durkheim og den store teori. *Religion. Tidsskriftet for Religionslærerforeningen for Gymnasiet og HF*, (2), 8-21.
- Jensen, C. B. (2016): Gilles Deleuze. I Schiermer, B. (2016) (red.): Kulturteori og kultursociologi. Hans Reitzels Forlag.
- Jimenez, A. C. (2017). The anthropology of organizations. Routledge.
- Johannsen, Mikkel (2023): Blikke fra dem der skriver om dig. 2. semesterprojekt på MBU, Aalborg Universitet.
- Knudsen, B. & C. Stage (2016). Affektteori. I Schiermer, B. (2016) (red.): Kulturteori og kultursociologi. Hans Reitzels Forlag.
- Kristiansen, S. & Krogstrup, H.K. (2015). *Deltagende observation. Introduktion til en forskningsmetode*. Kbh.: Hans Reitzels Forlag.

- Kvale, S. (1997): Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels Forlag.
- Latour, B. (2008): En ny sociologi for et nyt samfund. Introduktion til Aktør-Netværk-Teori. Akademisk Forlag.
- Mauss, M. and E. Dürkheim (1913): Review of Frazer, Totemism and Exogamy and Dürkheim, Les formes élémentaires de la vie religieuse, Année sociologique, 12: 94-98.
- Massumi, B. (2002): Parables for the virtual: Movement, affect, sensation. Durham: Duke University Press.
- Massumi, B. (2009): "Of microperceptions and micropolitics". Inflexions, 3, 1-20.
- Mauss, M. (2003) [1909]: On Prayer. Durkheim Press.
- Mead, G.H. (2005): Sindet, Selvet og Samfundet. København: Akademisk Forlag
- Rose, N. (1999): Governing the soul. The shaping of the private self. Second edition. Free Association Books.
- Rubin, E. (1915): Synsoplevede figurer. Gyldendal, Nordisk Forlag.
- Schutz, A. (2005): Hverdagslivets sociologi. Hans Reitzels Forlag.
- Skårderud, F. & B. Sommerfeldt (2014): Miljøterapibogen. Hans Reitzels Forlag.
- Star, S. L (1988): The Structure of Ill-Structured Solutions: Boundary Objects and Heterogeneous Distributed Problem Solving. In J Bowker et al. (2015): Boundary Objects and Beyond - Working with Leigh Star.
- Star, S.L. & J. Griesemer (1989): Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. In Bowker, J. et al. (2015): Boundary Objects and Beyond - Working with Leigh Star.
- Staunæs, D., M. Juelskjær & Helene Ratner (2010): Freuds divan vender tilbage - ledelse af affektivitet gennem komfortteknologier. Tidsskrift for arbejdsliv, 12 årg. nr.3, 2010.

- Stern, D. N. (2005): Spædbarnets interpersonelle verden. Hans Reitzels Forlag.
- Strauss, A.L. (1978): "A Social World Perspective", in *Studies in Symbolic Interaction* 1: 119-128.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Svensson, C. F. & L. I. Brandt (2023) . Introduktion til autoetnografi. Syddansk universitetsforlag.
- Thaler, R.H. & C.R. Sunstein (2008): *Nudge. Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*. Yale University Press.
- Tronick, E., Adamson, L.B., Als, H., & Brazelton, T.B. (1975, April). Infant emotions in normal and pertubated interactions. Paper presented at the biennial meeting of the Society for Research in Child Development, Denver, CO.
- Vestergaard, Bo (2013): Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger. Forlaget FP.
- Vestergaard, Bo: Leading Unpopular Changes With Fair Process. Toward a Strategic Process Design. Academy of Management Proceedings. Boston, 2012.
- Zahavi, D. (2003): Fænomenologi. Roskilde Universitetsforlag.
- Østerberg, D. (2002): Emile Durkheim - og hans teorier om samfundet. Hans Reitzels Forlag.