

Randzoner

- et fænomenologisk perspektiv på kvalitet og ledelse af dagtilbud

Publiceret: 24. marts 2025

Af: Jesper Knudsen, Mie Wulff Hemmingsen, Maria Hamilton-Brown og Julie Kordovsky

Abstract

Denne artikel undersøger rutiners betydning for kvalitetsudvikling i dagtilbud og fremhæver, hvordan rutiner kan fungere som en strategisk ressource. Vi præsenterer et kvalitetsperspektiv, hvor formelle strukturer møder intuitive, kropsligt funderede praksisser. Med afsæt i Heideggers fænomenologi (1927) og Eikelands teori om strategisk ledelse diskuterer vi, hvordan kvalitet kan styrkes ved at balancere mellem målbare resultater (praksis) og etiske, refleksive-kropslige tilpasninger (praxis). Gennem Feldmans (2015) begreber om rutiners 'ostensive' (fælles forståelser) og 'performative' (udførelsesmæssige) dimensioner viser vi, hvordan rutiner både etablerer formelle rammer og kræver dynamiske tilpasninger i praksis – særligt i overgangssituationer med børn. Analysen af en dagtilbudscase viser, at personale gennem kompakte rutiner opbygger intuitive samarbejdsformer baseret på kropslig sensitivitet og erfaring, hvilket bidrager til højere kvalitet i håndteringen af hverdagens komplekse situationer.

Disse såkaldte kompakte rutiner fungerer som en 'randzone', hvor formelle kvalitetsmål møder uforudsigelige og dynamiske situationer. Her fremhæver vi ledelsens rolle i at skabe refleksionsrum, hvor personalet kan bearbejde oplevelser og udvikle en fælles kropslig bevidsthed, der styrker samspillet med børnene. Vi foreslår desuden, at ledelsen kan introducere træningsbaner, der muliggør en bevidstgørelse af de intuitive praksisser og dermed integrere disse i en helhedsorienteret kvalitetsforståelse. Samlet bidrager studiet til en dybere forståelse af kvalitetsudvikling som et dynamisk felt, der kræver både strukturel styring og en etisk situeret tilgang.

Introduktion

Kvalitetsudvikling i dagtilbud er et komplekst og mangefacetteret område, der rummer en balance mellem formelle strukturer og uformelle praksisser i hverdagen. Feltet har gennemgået betydelige ændringer i de seneste år, hvor forståelsen af, hvad der konstituerer kvalitet, er blevet udvidet. Tidligere forskning, såsom Burchinal et al. (2010) og Moss (2014), fremhæver betydningen af både strukturelle forhold (fx lærer-barn-ratio og personalets uddannelsesniveau) og de mere hverdagsagtige processuelle elementer, herunder de daglige interaktioner mellem børn og voksne. Den processuelle forskning sætter fokus på de mere subtile og ofte oversete praksisser, der ikke nødvendigvis kan måles eller beskrives gennem traditionelle kvalitetsvurderingsmetoder som fx *Environmental Rating Scales*, *Tidlig opsporing* mv. (Harms et al., 2014). En væsentlig udfordring i kvalitetsudviklingen på dagtilbudsområdet er, at der ofte fokuseres på planlagte, kognitive aktiviteter og mål, mens de uformelle og situerede interaktioner i hverdagen får mindre opmærksomhed (Slot, Lerkkanen & Leseman, 2018).

Denne tendens til ofte at fokusere på den planlagte pædagogik skaber en form for "randzone". En randzone i den forstand, at der opstår en ubalance mellem institutionens formelle processer for kvalitetsudvikling og de daglige rutiner, der opstår i mødet mellem medarbejdere og børn i hverdagen. I artiklen undersøger vi, hvordan ledelse også kan styrke de formelle processer for kvalitetsudvikling i denne randzone. Artiklens ambition er at vise, hvordan særlige kompetencer i samarbejdet ml. professionelle er med til at skabe kvalitet inden for randzonen. Vores tese er, at sådanne beskrivelser kan bidrage til at ledere i hverdagen i højere grad kan skabe en formel refleksionsramme og derigennem balancere de målorienterede aktiviteter med de mere implicite og rutineprægede aspekter af kvalitetsudviklingen. Vi spørger grundlæggende til; *hvordan rutiner opfattes i et dagtilbud i relation til kvalitetsudvikling, og hvordan ledelse i dagtilbud kan arbejde strategisk med rutiner for at styrke balancen mellem formelle krav og intuitive tilpasninger i kvalitetsudviklingen?*

“DENNE TENDENS TIL OFTE AT FOKUSERE PÅ DEN PLANLAGTE PÆDAGOGIK SKABER EN FORM FOR "RANDZONE". EN RANDZONE I DEN FORSTAND, AT DER OPSTÅR EN UBALANCE MELLEM INSTITUTIONENS FORMELLE PROCESSER FOR KVALITETSUDVIKLING OG DE DAGLIGE RUTINER, DER OPSTÅR I MØDET MELLEM MEDARBEJDERE OG BØRN I HVERDAGEN.”



Artiklens bidrag er todelt: For det første bidrager artiklen med viden om den strategiske funktion, som rutiner empirisk set har inden for dagtilbudsområdet. Undersøgelsen peger med andre ord på et potentiale i at arbejde med rutiner som et hverdagsstrategisk fænomen, der bidrager til kvalitetsudvikling på dagtilbudsområdet. For det andet bidrager artiklen til at vise, hvordan intuitive samarbejdsformer omkring rutiner fungerer som et bidrag til kvaliteten i det pædagogiske arbejde. Viden herom er centralt for ledelsen, idet sådanne samarbejdsformer kan styrke input til de mere formelle refleksionsprocesser i kvalitetsudviklingsarbejdet, og derved styrke kvaliteten i daginstitutionerne.

Teoretisk trækker vi på feltet *strategy as practice* (SAP, Golsorkhi et al., 2015; Chia & Holt, 2009; Chia & Rasche, 2015) for at skabe et blik for strategisk ledelse, der gør det tydeligt, hvordan kvalitetsudvikling er forbundet til hverdagen. Vi har suppleret denne strategiske forståelse med teorier, der kan beskrive samarbejde som kropsligt situeret (Merleau-Ponty, 1956/1962; Zahavi, 2003; Fuchs & De Jaeger, 2009; Ravn, 2014).

Forskningsfeltet – kvalitetsudvikling i en randzone

Kvalitetsudvikling i dagtilbud handler om at skabe en balance mellem formelle, strukturelle aspekter og de mere dynamiske processer, der præger hverdagen. Burchinal et al. (2010) understreger, at mens strukturelle faktorer som lærer-barn-ratio spiller en vigtig rolle, er det de daglige interaktioner og relationer mellem børn og voksne, der udgør kernen i kvaliteten af det pædagogiske arbejde. Moss (2014) supplerer ved at argumentere for, at kvalitet er en social

konstruktion, der afhænger af kulturelle og kontekstuelle faktorer. Her bliver rutiner særligt interessante, da de afspejler den lokale kultur og normer i dagtilbuddene.

I denne kontekst bliver rutiner en form for "skjult praksis", der sjældent er i fokus i formelle kvalitetsvurderinger, men som har afgørende betydning for børns trivsel og læring (Dahlberg et al., 2007). Rutiner bidrager til at skabe forudsigelighed og tryghed, hvilket er fundamentalt for børnenes oplevelse af at være i et trygt og stimulerende miljø. Deres betydning kan imidlertid blive overset i en dansk kontekst, hvor læringsmål og formelle pædagogiske programmer som Styrket pædagogisk læreplan (2023) har fået en fremtrædende plads i kvalitetsdebatten (Jensen, 2015; Urban, 2008).

Nedslagene i den aktuelle forskning viser, at der er behov for at udvide forståelsen af kvalitetsudvikling til at omfatte de nuancer, som rutiner rummer. Rutiner kan ses som en randzone i kvalitetsarbejdet, hvor de formelle mål og de mere situerede interaktioner mødes og potentielt skaber grobund for udvikling. Dette kræver, at ledelsen får blik for, hvordan rutiner kan indgå som en del af den strategiske tænkning og dermed understøtte en helhedsorienteret kvalitetsforståelse i institutionen.

I det følgende afsnit præsenterer vi en teoretisk ramme, der kan hjælpe ledere med at forstå og arbejde strategisk med denne randzone. Her trækker vi på fænomenologiske teorier for at undersøge, hvordan rutiner kan fungere som en strategisk ressource i dagtilbudsledelse. Målet er at vise, hvordan ledere kan udvide deres forståelse af kvalitet til at finde vej mellem de formelle krav og de implicite, kropsligt funderede aspekter af kvalitetsarbejdet.

Et fænomenologisk perspektiv på rutiner, samarbejde og strategisk ledelse

For at forfølge denne ambition anvender vi fænomenologien som en overordnet videnskabsfilosofisk ramme (Heidegger, 1926; Merleau-Ponty, 1956/1962; Zahavi, 2003; Fuchs & De Jaeger, 2009; Ravn, 2014). Fænomenologien gør det muligt at indfange de komplekse samspil mellem strukturer, mennesker og daglige praksisser, som ovenstående forskningsoverblik peger på, kendetegner kvalitetsudvikling på dagtilbudsområdet.

Ved at fokusere på den umiddelbare oplevelse og tilstedeværelse hos ledere, medarbejdere og børn får vi med fænomenologien et udgangspunkt for at forstå de subtile måder, hvorpå

kvalitetsarbejdet udfolder sig i praksis. Det betyder, at vi bevæger os væk fra at betragte ledelse og pædagogisk arbejde som en rationel disciplin mod et mere æstetisk og kropsligt udgangspunkt, hvor praksis og sansning bliver centrale aspekter af kvalitetsforståelsen.

Strategy-as-Practice (SAP): Kvalitetsudvikling som aspekt af et hverdagsstrategisk felt

En ledelsesteoretisk ramme for at arbejde med ovenstående perspektiv vil være feltet Strategy-as-Practice (SAP). Inden for feltet lægges der vægt på at betragte strategi som noget, der opstår gennem de daglige aktiviteter, handlinger og rutiner, som ledere og medarbejdere udfører i mødet med deres organisation og omverden (Golsorkhi et al., 2015; Chia & Holt, 2009; Chia & Rasche, 2015). I stedet for at forstå strategi som en overordnet plan, der bliver implementeret fra ledelsesniveauet, betragter SAP strategi som noget, der udvikles og formes gennem daglig praksis. Denne tilgang tillader en dybere forståelse af, hvordan fx rutiner spiller en rolle i den strategiske ledelse (Chia & Holt, 2006).

Chia & Holt (2006) argumenterer for en praksisorienteret tilgang til strategi, hvor dagtilbudsledernes arbejde ses som en serie af mikrohandlinger, der tilsammen former organisationens strategiske retning. De understreger, at strategiske praksisser altid er dybt forankrede i de daglige rutiner og interaktioner, der finder sted i institutionen. Det betyder, at strategisk arbejde ikke blot handler om planlægning og kontrol, men også om at forstå og udvikle de professionelle praksisser, der former daginstitutionens hverdag.

Kvalitet som et skisma ml. 'praksis' og 'praxis'

Feltet SAP trækker på fænomenologiens begreb om 'tilstedeværen' (Dasein), som beskrevet af Heidegger (1926). Begrebet 'tilstedeværen' tilbyder en måde at forstå de forskellige former for praksisser og strategiske handlinger, der finder sted i dagtilbud. Ifølge Heidegger (1926) indebærer 'tilstedeværen' en grundlæggende forskel mellem refleksion og kropslig tilstedeværelse. Dette fører os til den ontologiske differentiering mellem 'det værende' (det ontiske) og 'væren' (det ontologiske) (Heidegger, 2012).

Den ontologiske differentiering kan bidrage til at forstå kvalitetsudvikling som en bevægelse mellem objektive, målbare aspekter og de mere subtile, kropsligt funderede erfaringer i

hverdagen. 'Det ontiske' omfatter de konkrete, målbare elementer i verden, der kan observeres og beskrives. 'Væren' eller 'det ontologiske' omfatter de eksistentielle dimensioner af vores væren-i-verden, som ikke kan reduceres til objektive fakta, men som opleves gennem vores kropslige engagement i verden (Heidegger, 1926).

Eikeland (2008) videreudvikler denne differentiering ved at introducere sondringen mellem 'praksis' og 'praxis'. 'Praksis' refererer til de rutinemæssige, instrumentelle handlinger, som er orienteret mod specifikke mål og resultater. Dette kan ses som en form for 'ontisk' tilgang til kvalitet, hvor ledelsen fokuserer på målbare indikatorer. 'Praxis' derimod indebærer en reflektiv og etisk dimension, hvor handlinger integrerer viden, etik og værdier. Her opstår kvalitet som et udtryk for, hvordan ledere og medarbejdere engagerer sig med deres omgivelser på en meningsfuld måde. Det bliver derfor væsentligt også at arbejde med praxis-dimensionen i kvalitetsarbejdet for i sidste ende at kunne udvikle børnenes oplevelse af samhørighed.

Rutiner som en strategisk ressource

Distinktion ml. 'praksis' og 'praxis' udgør en unik strategisk ressource i kvalitetsudviklingsprocesser, fordi ledere får mulighed for at aflæse fx rutiner som et løbende bidrag til institutionens svære balance ml. målbare og reflektive praksisformer. Rutiners strategiske potentiale har været belyst af især Feldman og Pentland (2003), Feldman (2015) og Jazabkowski, Bednarek & Spee (2016). Ifølge Feldman og Pentland (2003) er rutiner mere end blot automatiserede vaner; de repræsenterer dynamiske processer, der kan skabe og transformere organisatoriske praksisser. Rutiner består af en 'ostensiv' dimension, som er den fælles forståelse af rutinen, og en 'performativ' dimension, som er den konkrete udførelse af rutinen i praksis.

I dagtilbud handler den ostensivt orienterede dimension om de fælles forståelser af, hvordan rutiner bør udføres, såsom overgangssituationer og daglige aktiviteter. For eksempel kan personalet have en fælles forståelse af, at måltider skal være en rolig stund, hvor børnene sidder ned og får mulighed for at spise i fred og ro. Den performative dimension handler derimod om, hvordan disse rutiner udføres i praksis, og hvordan de tilpasses de specifikke behov og kontekster, der opstår i interaktionen med børnene. For eksempel kan personalet i praksis vælge at tilpasse måltidsrutinen, hvis et barn har brug for ekstra støtte til at sidde stille, eller

hvis en gruppe børn har særligt meget energi og derfor har brug for en kort leg, inden måltidet starter.

Sammen med distinktionen 'praksis' og 'praxis' kan det teoretiske perspektiv på rutiner styrke institutionens strategiske udvikling. Ved at skelne mellem det målbare og det kropsligt erfarede, kan vi se kvalitet ikke blot som en række målopfyldelser, men som noget, der også eksisterer i de relationelle og kontekstuelle møder i hverdagen. Det støtter de professionelles evne til at tilpasse og udføre rutiner på en måde, der fremmer kvaliteten i hverdagen.

Rutiner fungerer som en strategisk ressource ved at integrere både den ostensivt og performativt orienterede dimensioner, hvilket giver de professionelle mulighed for at balancere mellem standarder og fleksibilitet. Ved at forstå og anvende rutiner som en dynamisk proces kan medarbejdere i dagtilbud ikke blot udføre handlinger, men også fortløbende tilpasse dem til børnenes behov og hverdagens kompleksitet. Dermed skabes en helhedsorienteret tilgang til kvalitetsudvikling, hvor de strategiske valg omkring praksis understøtter et miljø, der fremmer børnenes trivsel og læring i en meningsfuld og engageret kontekst.

Opsamlende kan vi sige, at kombinationen af rutinebegreber med begreberne fra fænomenologien, herunder 'tilstedeværen' og den ontologiske differentiering, samt sondringen mellem 'praksis' og 'praxis', giver os et mere nuanceret perspektiv på kvalitetsudvikling i dagtilbud.

'Building' og 'Dwelling' i ledelsesarbejdet

De to forrige afsnit har vist, hvordan vi kan beskrive randzoner af institutionens kvalitetsudvikling ved at fokusere på rutiner som to-dimensionelle (Feldman, 2013) praksisformer (Eikeland, 2008). I den sidste del af analysen vil vi knytte ovenstående til perspektiv på kvalitet til en mere ledelsesorienteret begrebspar. Det drejer sig om 'building' og 'dwelling', der inden for SAP anvendes som beskrivelse for to ledelsestilgange til strategi.

'Building' handler om at etablere strukturer og processer, der sikrer, at institutionen kan fungere effektivt og opfylde formelle mål (Chia & Holt, 2009). Dette omfatter planlægning, kvalitetskontrol og implementering af standarder, som dagtilbudslederne ofte må forholde sig

til i deres daglige arbejde. 'Building' indebærer en mere kognitiv og målorienteret tilgang til ledelse, som ofte dominerer i de formelle diskussioner om kvalitet.

'Dwelling' derimod repræsenterer en mere situeret og reflektiv ledelsestilgang, hvor fokus er på at tilpasse sig de konkrete forhold og behov, der opstår i øjeblikket (Chia & Rasche, 2015). Denne tilgang indebærer en opmærksomhed på de æstetiske og kropslige aspekter af arbejdet i dagtilbud, hvor ledelse bliver til en form for praksisnær responsivitet. 'Dwelling' kræver, at lederen ikke kun forstår de formelle krav, men også de subtile nuancer i samspillet mellem børn, forældre og pædagoger. Denne form for ledelse er essentiel for at skabe en kultur, hvor rutiner ikke kun ses som tekniske procedurer, men som en måde at understøtte børns udvikling og trivsel på.

Rutiner som kropsligt situationsforankrede praksisser – en teori om de intuitive aspekter af det professionelle samarbejde

Vi kan se ovenstående teoretiske perspektiver på strategi og kvalitetsudvikling som *en ledelsesteoretisk ramme*. Den ledelsesteoretiske ramme kan være vanskelig at forfølge, hvis ikke ledelsen har et sprog for de typer af samarbejde, der styrker de subtile nuancer af samspillet ml. professionelle og børn. Vi foreslår derfor at supplere feltet SAP med en teoretisk forståelse af samarbejde omkring rutiner som kropsligt situerede praksisser. Praksisser, der i sidste ende skal forbinde institutionens værdier (personalet) med børnenes oplevelser.

Inspireret af Merleau-Ponty (1956) og Leder (1990) kan vi beskrive samarbejdet omkring rutiner som en kropslig praksis. I analysen viser vi, hvordan professionelles opfattelser og praksisser for samarbejde udgør variationer af kropslige færdigheder og ekspertise. Vi foreslår i forlængelse af Merleau-Ponty (1956), Leder (1990), Fuchs & De Jaeger (2009) og Ravn (2014) at undersøge kompetencen til at gennemføre rutiner ved at sondre mellem refleksive og før-refleksive, intuitive former for kropsbevidsthed.

Det kropslige blik for samarbejdet omkring rutiner kan styrke udviklingen af en mere formel refleksionsramme for de typer af samarbejde, der foregår i den såkaldte randzone af institutionens kvalitetsforståelse. Dette kan styrke ledelsen i at balancere ml. kognitive,

formålsrettede tilgange ('building') og mere nærværende, situerede tilgange ('dwelling'). En vej til at arbejde med randzonen via en teori om, hvad ekspertise er i den givne situation.

**“DET KROPSLIGE BLIK FOR SAMARBEJDET
OMKRING RUTINER KAN STYRKE UDVIKLIN-
GEN AF EN MERE FORMEL REFLEKSIONS-
RAMME FOR DE TYPER AF SAMARBEJDE,
DER FOREGÅR I DEN SÅKALDTE RANDZONE
AF INSTITUTIONENS KVALITETS-
FORSTÅELSE.”**



Vi vil derfor beskrive de former for ekspertise, der er forbundet til det at styrke denne vanskelige balancer.

Bevægelsesfælleshed og ekspertise

Netop fænomenologien (Heidegger; 1927, Merleau-Ponty; 1956, Fuchs; 2018, Fuchs & De Jaeger; 2009) gør det muligt at beskrive de former for ekspertise, som vi søger her. Med fænomenologien bliver rutiner et krops-eksistentielt fænomen; det er mennesker og kroppe, der konstituerer rutinen.

Ekspertise og samarbejder handler i dette perspektiv om, hvordan de professionelle koordinerer deres handlinger og intentioner i rutinen. Den professionelles koordination kan i forlængelse af De Jaegher og Di Paolo (2007) ses som en ikke-tilfældig koordination af to eller flere systemer i gang med at forbinde sig. Inspireret af Heidegger ('ontiske' og det 'ontologiske') skelner de mellem koordination til et objekt (typisk et værktøj) og koordination med et andet subjekt.

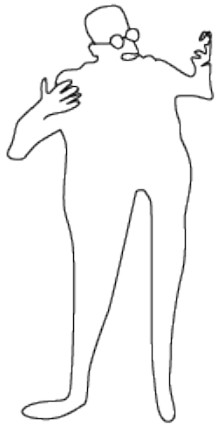
Koordination til omfatter for eksempel, hvordan barnet i dagtilbuddet relaterer til og sanser legepladsens terræn gennem løbecyklen, eller hvordan pædagogen sanser og former sandet

med legetøjsskovlen. *Koordination med* omhandler den måde, hvorpå den meningsfulde forbindelse mellem perception og handling involverer en anden agent—for eksempel en anden pædagog eller en mor, der sidder i garderoben. Koblingen til objekter — som legetøjsskovl — kan betragtes som relativt statisk, mens koblingen mellem to forbundne aktører vil være kendetegnet ved en tilstand af konstant forandring med skiftende sociale dynamikker og personlige følelser involveret.

Vi kan se både legetøjsskovlen og moren i garderoben som udvidede aspekter af pædagogens og lederens kropslige praksis. Men fænomenologisk set vil vi hævde, at de to typer af koblinger har forskellige dynamikker med hver deres betydning for det professionelle samarbejde. De Jaegers pointe er, at vores evne til at koordinere med andre er fundamental for sociale processer, og at det fungerer på et før-refleksivt niveau (De Jaegher, 2008; De Jaegher & Di Paolo, 2007; Fuchs & De Jaegher, 2009).

Dette før-refleksive niveau er frugtbart i arbejdet med kvalitet som randzonefænomen: Den professionelles opmærksomhed formes af den interaktion, som hun/han deltager i, og det sker ofte på måder, der ligger uden for deres bevidste opfattelse. Det vil sige: det strategiske arbejde består i at arbejde med de professionelles opmærksomhed på en måde, der gør randzonen synlig og formbar. Den kropslige forståelse af samarbejde og ekspertise finder på denne måde vej til dagtilbudslederens refleksionsramme.

I studiet fandt vi, at det strategiske arbejde omkring rutiner består i at håndtere de mange fluktuationer af synkrone, asynkrone forløb og ind-i-mellem-tilstande, der opstår i hverdagen, og at samtalen om kvalitet derfor også er en samtale om, hvordan et kropsligt aspekt af samarbejdet bidrager til at overføre de mange fluktuationer til noget stabilt (fx i betydningen at skabe en rolig overgang mellem to aktiviteter eller møde børnene på en responsiv og inviterende måde).



“I STUDIET FANDT VI, AT DET STRATEGISKE ARBEJDE OMKRING RUTINER BESTÅR I AT HÅNDTERE DE MANGE FLUKTUATIONER AF SYNKRONE, ASYNKRONE FORLØB OG IND-I-MELLEM-TILSTANDE, DER OPSTÅR I HVERDAGEN, OG AT SAMTALEN OM KVALITET DERFOR OGSÅ ER EN SAMTALE OM, HVORDAN ET KROPSLIGT ASPEKT AF SAMARBEJDET BIDRAGER TIL AT OVERFØRE DE MANGE FLUKTUATIONER TIL NOGET STABILT (FX I BETYDNINGEN AT SKABE EN ROLIG OVERGANG MELLEM TO AKTIVITETER ELLER MØDE BØRNE PÅ EN RESPONSIV OG INVITERENDE MÅDE).”

Sammenfatning: En ontologi for strategisk kvalitetsudvikling i dagtilbud

Den præsenterede fænomenologiske ramme viser, at dagtilbudsledernes strategiske arbejde med kvalitet ikke blot handler om at implementere formelle standarder, men om *at genskabe en opmærksomhed på de former for kropslig koordination og ekspertise, der udspiller sig i de daglige rutiner*. Den ontologiske forståelse af ledelsesdimensionen kan give ledere mulighed for at arbejde strategisk med kvalitetsudvikling ved at integrere viden om de kropslige, relationelle og kontekstuelle aspekter af rutiner.

Ved at anvende teorier om rutiner som en kropsligt situerede samarbejdsprocesser, hvor performative og ostensivt orienterede elementer sammenflettes, kan vi beskrive, hvordan rutiner kan fungere som strategiske ressourcer i kvalitetsarbejdet. Det teoretiske perspektiv giver mulighed for at udvikle en mere helhedsorienteret tilgang til strategisk ledelse og kvalitetsudvikling. En tilgang, der anerkender vigtigheden af både formelle strukturer og situerede praksisser i dagtilbud.

Præsentation af analysestrategi og metode

Undersøgelsen er baseret på et kvalitativt casestudie af et dagtilbud i Region Sjælland, der er udvalgt på baggrund af sin høje score i proceskvalitet (Tilsyn, 2024). Valget af casen er motiveret af ønsket om at undersøge, hvordan kvalitet forstås og praktiseres i et dagtilbud, der allerede har etableret sig som et best practice-eksempel inden for feltet. Fokus i studiet er på at udvikle et sprog for det samarbejde omkring rutiner, der styrker lederens mulighed for at arbejde med

kvalitetsudvikling gennem den såkaldte randzone. Casestudiet giver mulighed for at undersøge de komplekse sammenhænge mellem rutiner, kropslig koordination og ledelsens strategiske muligheder i en konkret kontekst (Yin, 2018).

Dataindsamling

Dataindsamlingen foregik over en periode på seks måneder i 2024. I denne periode blev der indsamlet flere typer af data med henblik på at opnå forståelse af de daglige praksisser i dagtilbuddet:

Interviews og fokusgruppeinterviews: Der blev gennemført 3 semistrukturerede interviews med ledelse og pædagogisk personale, samt 2 fokusgruppeinterviews med personalegrupperne. Da vi i undersøgelsen er optaget af at beskrive ekspertise som et etisk situeret fænomen, har vi udvalgt personalet på baggrund af at de har arbejdet sammen i mere end 5 år og scorer højt i tilsynets kategori, *proceskvalitet*. Interviews blev tilrettelagt for at belyse de professionelles opfattelser af rutiner og deres erfaringer med samarbejde og kropslig koordination i hverdagen. Interviewguiden indeholdt spørgsmål om, hvordan rutiner opleves i dagligdagen, hvordan medarbejderne navigerer i de udfordringer, der knytter sig til rutinerne, og hvordan ledelsen kan understøtte denne praksis.

Observationer og feltnoter: Observationerne gennemførte vi på de mest rutineprægede tidspunkter af dagen. Særligt garderobesituationer og overgange mellem aktiviteter. I alt udførte vi 10 timers deltagende observation, der blev dokumenteret i feltnoter. Fokus i observationerne var på kropslig interaktion, bevægelsesmønstre og uformel koordinering mellem medarbejderne og ml medarbejdere og børn- især i overgangs- og rutinesituationer.

Dokumentanalyse: Vi analyserede også tilsynsrapporter som baggrund for studiets fokus. Dette bidrog til hypotesen om at forbindelsen ml. kvalitet og rutiner sjældent blev taget op.

Analysestrategi

Vi har opdelt analysen i tre dele: I **Analyse 1** kortlægger vi, hvordan professionelle opfatter hverdagens rutiner. Det vil sige; hvordan balancerer de forskellige rutiner ml. den ostensive og

performative dimension i hverdagen (Pentland & Feldman, 2003; Feldman, 2015), og hvilke strategiske udfordringer giver dette. Formålet med denne del af analysen er at etablere et strategisk pejlemærke for det at arbejde med kvalitet i hverdagen – en afsøgning af randzonen som empirisk fænomen.

I **Analyse 2** spørger vi, hvordan personalets koordination kan bidrage til at omplacere randzonen i det hierarki, der afspejler institutionens kvalitetsforståelse. Her bruger vi fænomenologien (Merleau-Ponty, 1956, Leder, 1990; Fuchs & De Jaeger 2009; De Jaegher, 2008; De Jaegher & Di Paolo 2007; Ravn, 2014) til at beskrive ekspertise og koordination som kropslige praksisser.

I **del 3** af analysen perspektiverer vi de to analyser og fremhæver de ledelsesmæssige implikationer, som de kan have. Her vender vi tilbage til ledelsesteoretiske begreber som 'building vs. dwelling' (Chia & Holt, 2006), 'praksis' vs. 'praxis' (Eikeland, 2008) og balancen ml. rutinens normative og performative sider (Pentland & Feldman, 2003; Feldman, 2000).

Vi har læst data gennem en fænomenologisk inspireret tilgang, som beskrevet ovenfor. Fokus har derfor været på at forstå de oplevelser og betydningsstrukturer, der knytter sig til medarbejdernes praksis i rutinerne (van Manen, 1990). Analysestrategien bestod af følgende trin: **Kodning og tematisk analyse**

Til analysen anvendte vi en abduktiv tilgang, hvor vi gennem en iterativ proces integrerede teoretiske rammer og empiriske indsigter for at skabe nye forståelser af data. Tilgangen gjorde det muligt både at anvende eksisterende teoretiske begreber og lade uforudsete temaer opstå fra data.

Teoretiske rammer som analytisk udgangspunkt

Vi begyndte med en deduktiv kodning baseret på teoretiske begreber som "praksis vs. praxis," "building vs. dwelling," "kropslig koordination", "bevægelsesfælleshed". Disse begreber fungerede som analytiske linser, der hjalp med at identificere og strukturere mønstre i materialet. Eksempelvis blev handlinger, der reflekterede strategisk tilpasning i praksis, læst ind i begreber som "building" og "dwelling" og "bevægelsesfælleshed".

Empirisk kodning og fremkomsten af nye temaer

I den induktive del af analysen tillod vi, at temaer opstod direkte fra data uden forudgående rammesætning. Dette inkluderede eksempelvis begreber som "tyngdefelter i praksis," der blev identificeret gennem observationer af medarbejdernes bevægelsesmønstre og placeringer i rummene. Disse temaer repræsenterede ikke blot dataens overflade, men pegede på dybere dynamikker i praksis.

Iterativ integration af teori og empiri

Gennem en iterativ proces blev de empiriske temaer og teoretiske begreber gensidigt informeret og revideret. For eksempel blev "tyngdefelter" i praksis koblet til begreberne "praxis" og "kropslig intuition," hvilket førte til en mere nuanceret forståelse af, hvordan medarbejderne skaber stabilitet og struktur i komplekse rutiner. Denne proces er karakteristisk for abduktiv analyse, hvor nye forbindelser mellem teori og empiri løbende udvikles.

Ved at anvende en abduktiv tilgang sikrede vi, at analysen både forankrede sig i empirien og bidrog til at udvide og konkretisere teoretiske perspektiver på kvalitet i pædagogisk praksis. Dette har bidraget til et sprog for rutiner som en strategisk ressource.

Identifikation af fælles erfaringer

Med afsæt i en fænomenologisk analysemetode søgte vi at afdække fælles erfaringer og opfattelser blandt personalet for at identificere dybere, før-refleksive niveauer af kropslig viden. Personalet beskrev ofte deres praksis som præget af en intuitiv fornemmelse for børnenes behov i rutinesituationer – en form for "mærken," der afspejler en indlejret kropslig erfaring, som styrer deres handlinger i komplekse og dynamiske hverdagsituationer.

Observationer fra overgangssituationer, som fx garderobesituationer, viste, hvordan personalet intuitivt placerer sig strategisk i rummet for at skabe ro og struktur. For eksempel, når pædagoger beskrev, hvordan de intuitivt "mærker" børnenes behov i rutinesituationer, blev disse udtalelser kodet og fortolket som udtryk for en indlejret kropslig erfaring i det daglige arbejde. Et andet eksempel er en medarbejder, der forklarede, hvordan de "ved, hvor man skal være, for at børnene falder til ro," hvilket fremhæver deres evne til at stabilisere komplekse situationer uden behov for verbal koordinering. Dette blev fortolket som udtryk for en

performativ dimension af rutinerne, hvor personalets kropslige erfaring aktiveres for at opretholde en rolig atmosfære.

Begrebet "tyngdefelter" blev anvendt til at forstå, hvordan medarbejdernes kropslige tilstedeværelse i bestemte fysiske positioner skaber stabilitet. Et eksempel var en medarbejder, der beskrev, hvordan de ved at placere sig strategisk mellem børnene hjælper dem med at navigere i overgangssituationer. En særlig nuance af dette fremkom i observationer af medarbejdernes evne til at synkronisere deres handlinger med hinanden. En medarbejder beskrev samarbejdet som "nærmest i sync," hvor handlingerne intuitivt koordineres uden behov for eksplicit kommunikation. Denne praksis blev konceptualiseret som "bevægelsesfælleshed," hvor medarbejdernes før-refleksive kropslige opmærksomhed understøtter en smidig håndtering af rutiner og sikrer børnenes tryghed.

Disse empiriske fund blev koblet til teoretiske begreber som praxis og før-refleksiv kropslig viden. Observationerne blev læst gennem Feldmans teori om rutiners performative dimensioner, som fremhæver, hvordan rutiner kan tilpasses dynamisk til den givne kontekst. Personalets intuitive handlinger og strategiske placeringer blev tolket som udtryk for kropsligt forankrede praksisser, der balancerer mellem det performative og det normative i hverdagen. Denne tilgang sikrede, at analysen ikke blot dokumenterede handlingerne, men også indfangede de subtile kropslige og relationelle dynamikker, der udspiller sig i praksis. Dermed blev de før-refleksive niveauer af kropslig viden løftet frem som en central dimension i forståelsen af kvalitet i pædagogisk praksis.

Den fænomenologiske analysemetode bidrog til at udvikle en fortolkningsramme for personalets fælles erfaringer og opfattelser og gjorde det muligt at afdække før-refleksive niveauer af kropslig viden. Ved en grundig gennemgang og sammenligning af disse erfaringer kunne vi identificere fælles træk og mønstre i måden, personalet arbejder med rutiner. Analysen tog udgangspunkt i empiri, men blev samtidig guidet af en overordnet teoretisk forståelse, der hjalp med at konceptualisere og organisere temaerne.

Ved at kombinere empirisk observation med teoretisk fortolkning kunne vi nuancere analysen og skabe en forståelse af, hvordan rutiner fungerer som strategisk ressource i ledelsesarbejdet.

Etiske overvejelser

Undersøgelsen blev gennemført med respekt for deltagernes anonymitet og fortrolighed. Alle deltagere gav informeret samtykke til at deltage, og data blev anonymiseret for at sikre, at ingen enkeltpersoner kunne identificeres. Et særligt hensyn blev taget til børnenes perspektiver, idet observationerne primært fokuserede på de professionelles handlinger og samarbejde, og kun indirekte relaterede til børns interaktioner.

Den metodiske tilgang gav os et nuanceret indblik i, hvordan kropslig ekspertise og rutiner bidrager til kvalitetsarbejdet i dagtilbud. Det fænomenologiske perspektiv muliggør en forståelse af de intuitive og før-refleksive praksisser, der ligger til grund for dagligdagen, og viser, hvordan ledere kan navigere i spændingsfeltet mellem formelle mål og praksisnære kvalitetsdimensioner.

Analyse 1

Det første fokus fra vores læsning af interviews med personale og ledelse handler om de professionelles opfattelse af, hvordan og hvilke rutiner, der har indflydelse på kvalitetsudviklingen i institutionen. Vi læser de indsamlede interviews med en særlig interesse for de rutiner, der udgør en randzone i kvalitetsudviklingsarbejdet. Dette fordi vi har en hypotese om, at disse rutiner udgør et udfoldet potentiale i arbejdet med kvalitet (jf. balancen ml. ostensive og performative aspekter af hverdagens rutiner).

Kompakte rutiner – en randzone

Interviewmateriale og dokumenter fra institutionen viser, at personale og ledelse arbejder med to typer af rutiner. Den første type beskriver de som formelle læringsaktiviteter eller overgangsprocesser. Disse rutiner er grundlæggende kendetegnet ved at understøtte dagtilbuddets formelle formål. Personalet taler i denne forbindelse om rutiner, hvor det enkelte barn fx skal videre fra de enkelte stuer, og hvordan det enkelte barn bliver gjort klar til overgangen til grundskolen. Disse rutiner opnår både i samtalen med leder og i interviews med personalet en dominerende status i relation til den samlede kvalitetsforståelse. Fx udtaler lederen "... det er et vigtigt led i kvalitetsarbejdet, at vi i løbet af *årshjulet* får talt om disse

rutiner...". Personale og ledelse har nemt ved at pege på formelle processer i samarbejdet omkring disse rutiner. Pladsen i *årshjulet* indikerer, at disse rutiner har en privilegeret plads i det hierarki, der kendetegner kvalitetsopfattelsen i institutionen.

Ved siden af disse rutiner eksisterer der i interviewmaterialet en række opfattelser af andre rutiner, der sjældent behandles via formelle samtaler eller udviklingsprocesser i institutionen. Som en medarbejder udtaler: "...dem taler vi ikke så meget om...andet end når noget ligesom stikker for meget ud....eller en af os oplever noget dumt rent fagligt...". Disse rutiner beskrives som overgange og praktiske foranstaltninger i hverdagen. Det kan være, når børnene skal fra stue til legeplads via garderobe osv.

I interviewmaterialet beskriver personale og ledelse disse rutiner som 'kompakte rutiner', 'tætte rutiner' og 'løse rutiner' (de bruger alle tre betegnelser i de forskellige interviews). Disse empiriske temaer udtrykker en erfaring hos de professionelle og ledelsen. Erfaringen handler om begivenheder, der involverer mange børn "...og flere mulige dagsordener...", som en siger. Det vil sige; mange børn på lidt plads og/eller, at der er flere overlappende rutiner integreret i, hvad der tilsyneladende ligner en enkelt rutine. Personalet oplever de kompakte rutiner som et kompleks af tidlige forskydninger og sociale hensyn. Her opstår ofte meget asynkrone forløb og ind-i-mellem-tilstande. Det kan fx være børn på vej i hver deres retning, samtidig med en forælder, der dukker op med et ønske om at vende nogle forhold.

Disse rutiner udgør et centralt strategisk tema for kvalitetsudvikling i hverdagen, fordi de erfarer som begivenheder, hvor pædagogens faglighed udspændes og aktiveres på en særlig sensitiv måde "...her skal vi være flere steder på én gang...", "...ja, det er ofte de kompakte rutiner, hvor jeg ikke synes at vi gør det godt nok...".

I interviewmaterialet træder de kompakte rutiner ikke frem på samme privilegerede plads i kvalitetsforståelsen, som de rutiner, der lå tættere på kognitivt funderede formål. Vi kan se dem som en randzone i det fortløbende kvalitetsarbejde: her opstår et potentiale i kvalitetsarbejdet, fordi rutine/randzone både udstrækker personalet faglighed og samtidig falder uden for et formelt fokus på evaluering af samarbejdet omkring de kompakte rutiner:

"...det kan være svært, når der skal ske så meget på kort tid"/"...når jeg kommer hjem så kan jeg godt sådan tænke...argh...den der situation, der var vi ikke så skarpe på det der blev sagt (af et barn, red.)..."

Citatet viser, at randzonen også sætter sig i personalet, som en oplevelse af utilstrækkelighed. De kompakte rutiner opleves som en dominerende barriere for at skabe en meningsfuld kontakt med barnet:

“...det sker at jeg overhører eller ikke får modtaget et barn på den måde, som jeg egentlig ønsker mig i de situationer...det kan være svært at vende tilbage til senere, da det er sådan...lige nu...at barnet åbner om en oplevelse eller sådan...det kan ærgre mig...selv når jeg har fået fri...de rutiner er sådan meget tætte på en måde”.

Opsummering

Analysen viser, at institutionens rutiner kan opdeles i to kategorier: formelle lærings- og overgangsrutiner, der understøtter institutionens officielle mål og har en central plads i den samlede kvalitetsforståelse, samt de "kompakte rutiner," der udgør en randzone i kvalitetsarbejdet. De formelle rutiner prioriteres af både personale og ledelse, hvilket fx reflekteres i deres plads i årshjulet og den formelle dialog, der omgiver dem. Modsat opleves de kompakte rutiner – dagligdags overgangssituationer og praktiske foranstaltninger med flere samtidige dagsordener – som komplekse og udfordrende, da de ofte kræver, at personalet jonglerer mange hensyn og tidlige forskydninger på én gang. Personalet beskriver disse rutiner som både udmattende og nødvendige for hverdagen, men samtidig som en barriere for meningsfuld kontakt med børnene. Mens de kompakte rutiner sjældent er i fokus i kvalitetsudviklingsarbejdet, rummer de et uudnyttet potentiale, da de skaber udfordringer for personalet og deres faglighed.

Analysen peger således på, at kvalitetsudviklingen i institutionen kunne styrkes ved at inddrage disse rutiner mere formelt og systematisk i arbejdet med at skabe et mere nuanceret fokus på dagligdagens praksis. Med Eikelands 'praksis' og 'praxis' (Eikeland, 2008) kan vi se institutionens rutiner som to forskellige praksisformer, der skaber et spændingsfelt i det professionelle arbejde.. Spændingsfeltet afspejles i institutionens håndtering af rutiner, som kan forstås gennem Feldman og Pentlands (2003) begreber om den ostensive og performative dimension. Den ostensive dimension refererer til de formelle forståelser og målsætninger, som institutionen tilskriver rutinerne. Et eksempel er overgangsprocesser, der understøtter børnenes udvikling mod skolestart. Her knyttes rutinerne direkte til institutionens officielle

kvalitetsforståelse, og ledelsen vægter disse rutiner i planlægningen og udviklingssamtaler, såsom i institutionens årshjul. På denne måde baserer institutionens kvalitetsopfattelse sig på den progression, som de enkelte rutiner sigter mod at fremme.

Den performative dimension derimod handler om, hvordan personalet udfører og tilpasser rutinerne i praksis, især når de står over for udfordringer i tætte og komplekse rutiner (randzonen). Personalet beskriver, hvordan disse rutiner kræver en særlig opmærksomhed og nærvær, fordi de indebærer samtidige hensyn til flere dagsordener og børnenes forskelligartede behov. Dette skaber et behov for konstant justering, hvor personalet skal balancere nærvær med evnen til at navigere i komplekse, asynkrone situationer. Den performative tilpasning bliver en udfordring, da de tætte og tidskrævende rutiner efterlader begrænset rum til at opsamle erfaringer og reflektere over praksis.

Eikelands (2008) skelnen mellem 'praksis' og 'praxis' er anvendelig til at forstå denne spænding. 'Praksis' beskriver de rutinemæssige, målrettede handlinger, der opstår inden for rammerne af de formelle, ostensive mål. Dette afspejler sig i de formaliserede samtaler om rutiner som overgange og læringsmål. 'Praxis' udgør derimod de øjeblikke, hvor personalet må navigere etisk og reflektivt i det komplekse felt af relationer og situationer, der opstår under de kompakte rutiner. Her kræves det, at de formår at skabe meningsfulde forbindelser til børnene på trods af de strukturelle udfordringer.

De kompakte rutiner, der sjældent adresseres i formelle udviklingsprocesser, udgør derfor en 'randzone' i kvalitetsarbejdet. Dette er et område, hvor ledelsen har mulighed for at skabe bedre balance mellem de ostensive og performative aspekter af rutinerne ved at give plads til refleksion over de daglige udfordringer. Dette kan styrke overgangen fra en teknisk-rationel 'praksis' til en mere reflektiv 'praxis', som fremmer kvaliteten i det pædagogiske arbejde.

Før vi præsenterer en række tilgange til at arbejde med denne balance, vil vi gå et skridt videre i forhold til at beskrive de intuitive rammer for samarbejdet, som denne Analyse 1 tegner et billede af.

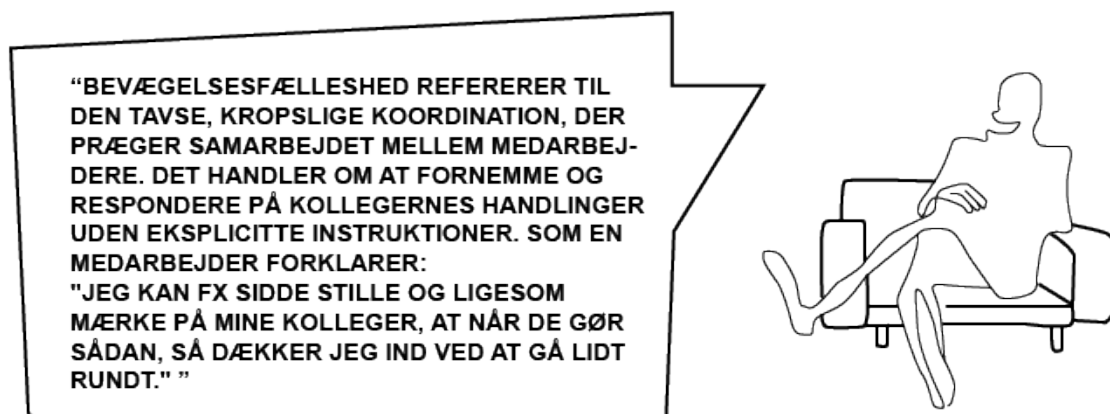
Analyse 2 – Bevægelser og kropslig sensitivitet som samarbejdsekspertise

Analyse 2 uddyber, hvordan personalets intuitive samarbejde i dagtilbud bidrager til at balancere de ostensive og performative dimensioner af kompakte rutiner. Fokus ligger her på den kropslige sensitivitet, der muliggør denne balance og understøtter kvaliteten i hverdagen. Gennem tre empiriske kodningstemaer—*bevægelsesfælleshed*, *samarbejdets tyngdefelter* og *balancen mellem aktivitet og receptivitet*—belyser analysen, hvordan personalets bevægelsesekspertise spiller en central rolle i at styrke dagtilbuddenes praksis.

Bevægelsesfælleshed

Bevægelsesfælleshed refererer til den tavse, kropslige koordination, der præger samarbejdet mellem medarbejdere. Det handler om at fornemme og respondere på kollegernes handlinger uden eksplicite instruktioner. Som en medarbejder forklarer:

"Jeg kan fx sidde stille og ligesom mærke på mine kolleger, at når de gør sådan, så dækker jeg ind ved at gå lidt rundt."



Denne fælles kropslige opmærksomhed er udviklet gennem erfaring og kontinuerlig praksis i de kompakte rutiner. En anden medarbejder beskriver:

"Man mærker på børnene og på hinanden, hvad der skal til – det ligger ligesom i luften."

I denne praksis udtrykkes en form for kropslig intuition, der synes at styrke samarbejdet omkring fx øget nærhed i hverdagen. Medarbejderne tilpasser deres handlinger til hinanden og til situationens behov, hvilket skaber en fleksibilitet, der understøtter kvaliteten i rutinerne.

Teoretisk kan dette forstås gennem Ravn (2014) og Fuchs & De Jaegher (2009), der beskriver, hvordan kroppen i sociale interaktioner fungerer som et perifert og responsivt organ. Når personalet fornemmer hinandens bevægelser og intuitivt justerer deres egne, opstår der det, Ravn kalder bevægelsesfælleshed—en dynamik, hvor individuelle handlinger styrker kollektiv praksis. Denne dynamik er essentiel for at håndtere kompleksiteten i kompakte rutiner, hvor tidspres og mangeartede krav er normen.

Samarbejdets tyngdefelter

Tyngdefelter refererer til de fysiske og sociale steder, hvor medarbejdere strategisk placerer sig for at støtte rutinerne. Disse placeringer justeres løbende og tilpasses rummets dynamik, børnenes behov og kollegernes bevægelser. En medarbejder beskriver: "Nogle gange er vi nødt til at bevæge os rundt for at skabe ro, mens andre bliver siddende med børnene."

Tyngdefelterne opstår som en naturlig konsekvens af rutiner, der kræver hurtige skift mellem nærværende interaktion og mere overordnet koordinering. Et eksempel er garderobesituationen, hvor medarbejderne positionerer sig på en måde, der både styrer børnenes bevægelser og skaber en følelse af struktur i overgangen. Som en medarbejder siger: "Vi ved, hvem der skal stå hvor, og hvordan vi bedst kan skabe ro, selv når det hele er lidt kaotisk."

Denne intuitive placering og bevægelse afspejler en kropslig ekspertise, der hjælper med at håndtere de fluktuationer og asynkrone processer, som opstår i komplekse rutiner. Ifølge Fuchs & De Jaegher (2009) kan disse bevægelser forstås som interaktive processer, hvor fysisk tilstedeværelse bliver en nøgelfaktor i at genoprette balance i situationen. Tyngdefelterne er således ikke blot funktionelle positioner, men også sociale ankre, der stabiliserer rutinerne og fremmer kvaliteten i interaktionerne.

Balancen mellem aktivitet og receptivitet

Samarbejdet mellem medarbejderne karakteriseres af en vekselvirkning mellem aktiv handling og receptiv opmærksomhed. Når ubalancer opstår—fx i overgangsrutiner som garderoben—aktiveres medarbejdernes kropslige opmærksomhed for at genfinde balancen. En medarbejder beskriver:

"Man mærker, når gruppen ikke helt er til stede sammen—så må vi justere og skabe ro."

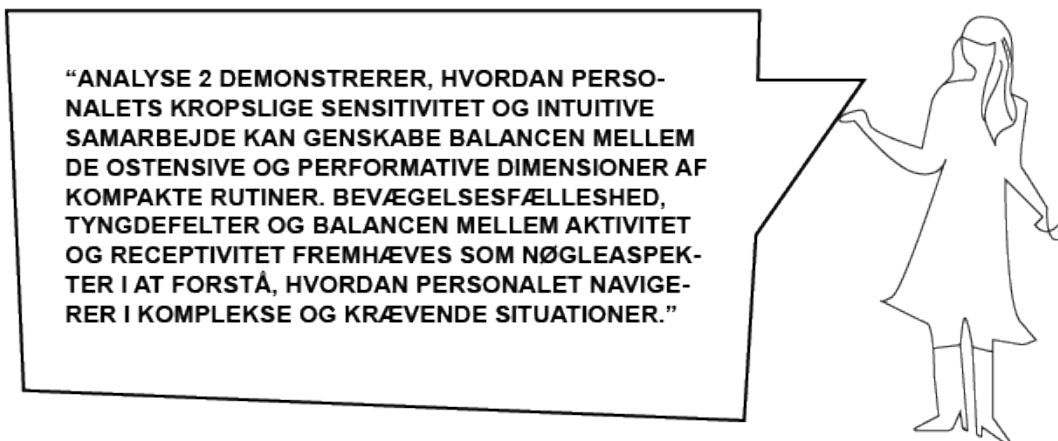
Denne intuitive justering er ofte subtil og kræver en sensitivitet over for både kollegernes og børnenes bevægelser. Når denne balance opnås, kan der opstå særlige øjeblikke af synkroniseret samspil, som løfter interaktionen ud af rutinen og giver den en spontan og flydende kvalitet. En medarbejder forklarer:

"Nogle gange bliver de stunder til noget særligt—som om øjeblikket får sit eget liv."

Denne proces kan forstås gennem Fuchs & De Jaegher (2009), der beskriver, hvordan interaktive processer konstant skifter mellem forskellige stadier af koordination. Disse svingninger mellem aktivitet og receptivitet gør det muligt for personalet at håndtere både forudsigelige og uforudsigelige elementer i deres arbejde. Det er i denne vekselvirkning, at personalets samarbejde bliver mere end blot en koordineret indsats—det bliver en dynamisk proces, der skaber værdi for både børn og voksne.

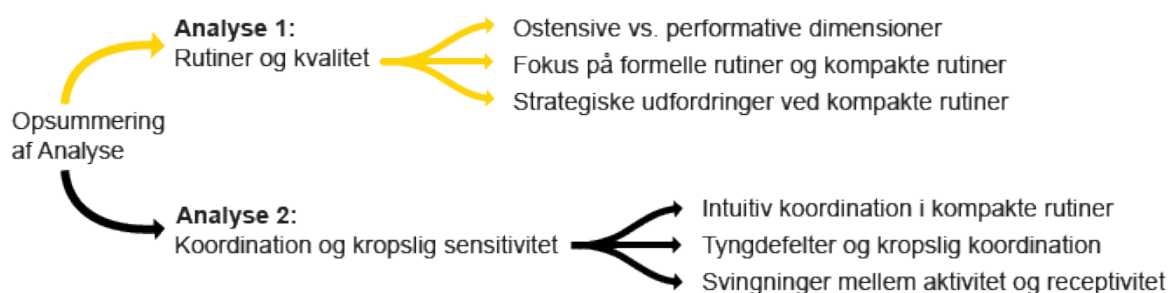
Opsummering

Analyse 2 demonstrerer, hvordan personalets kropslige sensitivitet og intuitive samarbejde kan genskabe balancen mellem de ostensive og performative dimensioner af kompakte rutiner. Bevægelsesfælleshed, tyngdefelter og balancen mellem aktivitet og receptivitet fremhæves som nøgleaspekter i at forstå, hvordan personalet navigerer i komplekse og krævende situationer.



Denne form for sensitivt, kropsligt samarbejde understøtter ikke blot kvaliteten i rutinerne, men bidrager også til at skabe en fleksibilitet og robusthed i organisationen. Ved at fokusere på disse dynamikker kan ledere i dagtilbud arbejde med at styrke randzonerne i institutionernes kvalitetsforståelse og dermed skabe mere sammenhæng mellem struktur og praksis.

Nedenstående model opsummerer de to analyser i sin helhed:



Vi kan i det følgende afsnit bruge modellen til at skabe et overblik over de implikationer, den kan have for ledere af dagtilbud at arbejde med kvalitet i de former for randzoner, som vi har beskrevet i analysen.

Perspektiverende analyse- implikationer for ledelse i arbejdet med kvalitet og rutiner

En central ledelsesmæssig udfordring i arbejdet med rutiner er at skabe en balance mellem "building" og "dwelling" – mellem planlagte, kognitive aktiviteter og mere situerede, kropsligt funderede processer. Personalets skelnen mellem kompakte og løse rutiner udgør en værdifuld intuitiv ramme, der kan vejlede ledelsen i at navigere mellem det normative og performative aspekt af rutinerne, samt mellem 'praksis' (målrettede handlinger) og 'praxis' (refleksive tilpasninger). Denne ramme kan fungere som feedback til ledelsen om, hvordan hverdagsrutiner balanceres mellem teknisk målrettede aktiviteter ('building') og mere kropsligt situerede tilpasninger ('dwelling').

Ledelse i randzonen- potentialet

De kompakte rutiner, som personalet finder udfordrende, kan betragtes som en randzone i arbejdet med kvalitetsudvikling. Her tilpasser personalet sig fleksibelt i komplekse og tidskrævende situationer. Interviewene peger på, at disse rutiner ofte opleves som vanskelige i forhold til at opretholde kvaliteten i det pædagogiske arbejde. Som en medarbejder bemærker: *"Jeg tror, at vi nogle gange kommer til at fokusere lidt for meget på at komme videre i rutinen, når der bliver trængsel."* Samtidig fungerer de kompakte rutiner også som en mulighed for at udvikle og styrke personalets intuitive ekspertise.

Strategier for ledelse: styrkelse af 'Dwelling'

For at styrke kvaliteten i hverdagen kan ledelsen fokusere på at give mere plads til de kompakte rutiner i de formelle samtaler om kvalitetsudvikling. Dette kan inkludere at skabe rum for refleksion over udfordringerne i de kompakte rutiner og at se disse situationer som en mulighed for at forbedre 'praxis'. Eksempelvis kan ledelsen udvikle træningsbaner (uddybes nedenfor), der fokuserer på de kropslige koordinationer og samarbejdsformer, som personalet allerede intuitivt anvender i deres praksis.

Fra tavst samarbejde til strategisk udvikling

Personalets tavse samarbejdsformer i kompakte rutiner kan bruges som en strategisk reference for ledelsen til at forbinde de kropslige erfaringer med de formelle rammer for kvalitetsudvikling. Ved at inddrage disse erfaringer i planlægningen kan ledelsen skabe en mere helhedsorienteret forståelse af kvalitet, hvor både 'praksis' og 'praxis' anerkendes som centrale elementer. Dette kan indebære en genforhandling af de formelle og normative rammer, så de bedre kan rumme de kropslige og situerede aspekter af hverdagsrutinerne.

Konkrete tiltag: træningsbaner som udviklingsredskab

Udvikling af træningsbaner, der bygger på personalets erfaringer med intuitive samarbejdsrammer, kan bidrage til at styrke kvaliteten af de kompakte rutiner. Træningsbanerne kan fx bestå af undersøgende dialoger og simuleringer med henblik på at bevidstgøre/sprogligøre de før-refleksive ressourcer i samarbejdet. Det kunne være simulationsøvelser i garderobesituationer eller i overgange fra oprydning til ny aktivitet. Ved at træne og bevidstgøre bevægelser og tidlige forskydninger, der karakteriserer randzonen i institutionens dagligdag, kan det bidrage til at styrke balancer ml. intuitive og kognitive tilgange til kvalitetsudvikling. Et fokus på træning inden for institutionens fysiske rammer, kan endvidere styrke personalets evne til at navigere i komplekse rutiner uden behov for at tage væk fra dagligdagen på eksterne kurser. Dette vil samtidig øge personalets kapacitet til at arbejde med rutinerne på en mere refleksiv måde og skabe en bedre sammenhæng mellem hverdagens udfordringer og institutionens overordnede kvalitetsmål.

Studiets udsigelseskraft og anledning til videre udforskning

Artiklens perspektiv har været, at strategisk ledelse på dagtilbudsområdet er et ontologisk anliggende. At strategisk ledelse må udvide blikket for, at kvalitet altid allerede er til stede som en mulighed for tilstedeværen gennem de før-refleksive kropslige praksisser



“ARTIKLENS PERSPEKTIV HAR VÆRET, AT STRATEGISK LEDELSE PÅ DAGTILBUDSOMRÅDET ER ET ONTOLOGISK ANLIGGENDE. AT STRATEGISK LEDELSE MÅ UDVIDE BLIKKET FOR, AT KVALITET ALTID ALLEREDE ER TIL STEDE SOM EN MULIGHED FOR TILSTEDEVÆREN GENNEM DE FØR-REFLEKSIVE KROPSLIGE PRAKSISSE.”

Artiklens anledning har netop været denne forbindelse til de før-refleksive kropslige praksisser; et aspekt af en dobbelt kvalitetshorisont og et bidrag til den aktuelle diskussion om kvalitet på dagtilbudsområdet. Vi har især været inspirerede af indsigter fra Dahlberg, Moss & Pence (2013) i opbygningen af denne ledetråd. Det betyder også, at studiet repræsenterer en vis arrogance overfor de nuancer, der kan vise sig, hvis man læser kvalitetstemaet via metoder og perspektiver af mere kvantitativ art. Vi afviser på ingen måde relevansen af kvantitative indsigter og kategorial viden. Men vi møder blandt ledere af dagtilbud fortsat et behov for viden om, hvordan de skaber balance ml. et stadigt hastigere udvidende objektiverende sprog for kvalitet og fænomener tættere på de praksisser, der skaber kvalitet. Dele af et sådant behov kan dækkes af studier af rutinen som kropsligt konstitueret.

På dagtilbudsområdet har rutiner indtil nu været fraværende i de studier, der interesserer sig for *den kritiske kobling ml. institution og omverden* (Feldman & Pentland, 2003; Feldman, 2000). Feldman og Pentlands (2003) og Feldmans (2015) beskrivelse af rutiner som dynamiske samspil ml. normative og performative elementer viser på den ene side et teoretisk potentiale for at udvikle nye praksisser for at lede og udvikle samarbejdet på dagtilbudsområdet. Men på den anden side giver Feldman og Pentland (2003) og Feldman (2015) ikke et bud på, *hvordan* det professionelle samarbejde omkring rutiner forløses som strategisk potentiale på dagtilbudsområdet. Det er netop dette hvordan, som vi her har givet et bud på.

Altså tilbage til det ontologiske; *hvordan* dette potentiale træder frem for os. Som kvalitet i hverdagen, som udviklende forbindelser m. børn og professionelle.

Konklusion

Denne artikel har udforsket betydningen af rutiner i kvalitetsudviklingen på dagtilbudsområdet gennem et fænomenologisk perspektiv og tilhørende begreber fra et strategy-as-practices perspektiv, bl.a. med fokus på begreberne 'praksis' og 'praxis' (Eikeland), 'building' og 'dwelling' (Chia & Holt), rutiner (Feldman & Pentland) samt 'bevægelsesfælleshed', 'tyngdefelter' og 'aktivitet/receptivitet' (Ravn, De Jaegher og Fuchs). Med disse begreber har undersøgelsen belyst, hvordan kompakte rutiner kan udgøre en "randzone" i kvalitetsarbejdet. Denne randzone tydeliggør at daginstitutionens fagpersoner ofte navigerer mellem formelle, strukturelle krav og behovet for en fleksibel, situationsbestemt tilgang til samarbejdet omkring kerneopgaven.

Studiet understreger, at selvom formelle rutiner som overgangsprocesser og læringsaktiviteter ofte har en fremtrædende plads i institutionens kvalitetsforståelse, så spiller de mindre formaliserede og mere intuitive aspekter af praksis en lige så vigtig rolle for den oplevede kvalitet blandt de professionelle. Disse rutiner kræver en høj grad af kropslig tilstedeværelse og sensitivitet fra personalet, hvilket gør dem centrale for det performative aspekt af kvalitetsarbejdet.

Med artiklen argumenterer vi for, at ledelsens rolle i kvalitetsudvikling bør udvides til også at omfatte en mere refleksiv tilgang til disse mindre synlige praksisser. En sådan tilgang kan skabe bedre balance mellem det normative og det performative, hvilket kan styrke overgangen fra en teknisk orienteret 'praksis' til en mere etisk og situationsforankret 'praxis'. Dette kan opnås gennem en strategisk forståelse af rutiner som kropsligt situerede handlinger, hvor medarbejdernes intuitive ekspertise kommer i spil.

Det fænomenologiske perspektiv har vist, hvordan medarbejdernes kropslige samarbejde omkring rutiner ofte bygger på en tavs forståelse af de dynamikker, der udspiller sig i de daglige interaktioner med børnene. Denne form for kropslig viden og erfaring kan ikke nemt indfanges i formelle evalueringer eller måleskemaer, men den er essentiel for at skabe meningsfulde og trygge overgange for børnene. Studiet viser, at rutiner, der kræver hurtig tilpasning og opmærksomhed på børns umiddelbare behov, kan udgøre en central ressource for kvalitetsudvikling, når de betragtes som en integreret del af det strategiske ledelsesarbejde.

Artiklen peger også på nødvendigheden af at udvikle træningsbaner og refleksive fora, hvor personalet kan forfine deres forståelse af kompakte rutiner og skabe et rum for at dele erfaringer og observationer. Dette kan styrke den kollektive evne til at navigere i de udfordringer, der knytter sig til dagligdagens komplekse situationer. Samtidig kan ledelsen ved at anerkende og fremhæve betydningen af disse intuitive samarbejdsformer skabe en ramme, hvor den performative dimension af rutinerne får en mere fremtrædende plads i institutionens kvalitetsarbejde.

Samlet set bidrager denne artikel til forståelsen af, hvordan kvalitetsudvikling i dagtilbud kan drage nytte af en integreret tilgang, hvor både strukturelle og kropsligt funderede dimensioner får opmærksomhed. Ved at styrke fokus på 'praxis' i kvalitetsudviklingen kan ledelsen i dagtilbuddene fremme en mere nuanceret og bæredygtig praksis, hvor medarbejdernes kropslige og relationelle ekspertise anerkendes som en væsentlig del af børnenes trivsel og udvikling.

Litteraturliste

Chia R. & Rasche A. (2015). Epistemological alternatives for researching strategy as practice: building and dwelling. I: Golsorkhi et al. (2015). Cambridge Handbook of Strategy as Practice. Cambridge University Press.

Chia R. & Holt, R. (2009). Strategy without Design – the Silent Efficacy of indirect Action. Cambridge

Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization Studies*, 27(5), 635-655.

Dahlberg, G., Moss, P., & Pence, A. (2013). Beyond Quality in Early Childhood Education and Care – Language of Evaluation.

De Jaegher, H. (2008). Social understanding through direct perception? Yes by interacting. *Consciousness and Cognition*, 18, 535–42.

De Jaegher H. & Di Paolo, E. (2007). Participatory Sense-making: An Enactive Approach to Social Cognition. I: *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 6(4), 485–507.

Eikeland, O. (2008). *The Ways of Aristotle. Aristotelian phronesis, Aristotelian philosophy, of dialogue, and action research.* Wien: Peter Lang

Feldman, M. S. (2015). *Theory of Routine dynamics and connections to strategy as practice.* I: Golsorkhi et al. (2015). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice.* Cambridge University Press.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*

Feldman, M. S. (2000). *Organizational routines as a source of continuous change.* I: *Organization Science*, 11: 611-629.

Fuchs, T. & De Jaegher, H. (2009). *Enactive intersubjectivity: Participatory sense-making and mutual incorporation.* *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 8, 465–86.

Fuchs, T. (2018). *The ecology of the Brain.* Oxford University Press, Oxford

Golsorkhi et al. (2015). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice.* Cambridge University Press.

Heidegger, M. (1927). *Væren og Tid.* KLIM.

Heidegger, M. (2000). *Sproget og ordet.* Hans Reitzels Forlag, København.

Heidegger, M. (2012). *Hvad vil tænkning sige?* Forlaget KLIM, Aarhus

Jazarbowski, Bednarek & Spee (2016): *The roles of Artifacts in Establishing Connectivity Within Professional Routines*

Leder, D. (1990). *The absent body.* University of Chicago Press.

Merleau-Ponty, Maurice (1956/1962). *Phenomenology of Perception.* London & New York: Routledge.

Pallesen, E. (2018). *Daginstitutionsledelse som engagement i andres tidserfaring.* I: Vaaben, N & Plotnikoff, M. (2018). *Tid til velfærd*

Qvortrup, L. (2019). *Styrk kvaliteten af dagtilbud i Danmark Data, forskningsviden og kompetenceudvikling.* *Empirisk skole- og dagtilbudsforskning NCS #3 · 2019*

- Ringsmose C. (2020). Perspektiver på kvalitet i daginstitutioner- Resultater fra et kvalitativt studie i seks kommuner
- Ravn, S. (2014). Om kropsbevidsthed og kropsfornemmelser- en fænomenologisk beskrivelse af danseres bevægelsesekspertise I: Lindhardt, M., & Sørensen, B. W. (red.) (2014). Tidsskriftet Antropologi: Fænomenologi. Tidsskriftet Antropologi Nr. 69
- Sørensen et. Al. (2016). Ledelse af kerneopgaven. Akademisk Forlag
- Zahavi, D. (2003). Husserl's phenomenology. Stanford University Press.
- Burchinal, M., Vandergrift, N., Pianta, R., & Mashburn, A. (2010). Threshold analysis of association between child care quality and child outcomes for low-income children in pre-kindergarten programs. *Early Childhood Research Quarterly*, 25(2), 166-176.
- Dahlberg, G., Moss, P., & Pence, A. (2007). *Beyond quality in early childhood education and care: Languages of evaluation*. Routledge.
- Harms, T., Clifford, R. M., & Cryer, D. (2014). *Early Childhood Environment Rating Scale (3rd ed.)*. Teachers College Press.
- Jensen, B. (2015). *Kvalitet i dagtilbud: En forskningsoversigt*. Aarhus Universitet.
- Moss, P. (2014). *Transformative change and real utopias in early childhood education: A story of democracy, experimentation and potentiality*. Routledge.
- Slot, P. L. (2018). *Structural characteristics and process quality in early childhood education and care: A literature review*. OECD Education Working Papers, No. 176. OECD Publishing.
- Tobin, J., Hsueh, Y., & Karasawa, M. (2009). *Preschool in three cultures revisited: China, Japan, and the United States*. University of Chicago Press.
- Urban, M. (2008). Dealing with uncertainty: Challenges and possibilities for the early childhood profession. *European Early Childhood Education Research Journal*, 16(2), 135-152.