

Af Anette Kaagaard Kristensen & Martin Lund Kristensen

BAG DE VELPOLEREREDE FACADER

Et studie af, hvordan accelereret kommunikation stiller sygeplejefaglige medarbejdere i fremmedgørende og inkompetente positioner

I denne artikel diskuterer vi, hvordan accelereret organisatorisk kommunikation påvirker sygeplejefaglige ressourcegruppers ydeevne. Accelereret kommunikation defineres her som en organisatorisk kommunikationsform baseret på skin konsensus, hvor vi tror vi er enige fordi vi ikke lytter efter tegn på det modsatte, og hvor vi ikke stiller spørgsmål ved det vi ikke forstår.

Vi baserer artiklen på data fra 11 gruppecoaching sessioner med tre forskellige sygeplejefaglige ressourcegrupper. Vi oplever et tæt sammenhæng mellem, på den ene side, et samfundsmæssigt accelereret forandrings- og tidspres og, på den anden side, et øget brug af accelereret kommunikation som organisatorisk styringsredskab. Vi ser således, at organisationer og dermed også den fagprofessionelle kultur er tæt forbundet med samfundsmæssige strømninger. Dette giver brogede facader, der på ydersiden synes velpolerede og optimerede, men som ved nærmere eftersyn synes at fremstå svækkede.



PROLOG

I denne artikel vil vi diskutere og problematisere, hvordan accelereret organisatorisk kommunikation synes at virke fremmedgørende på gruppemedlemmerne i sygeplejefaglige ressourcegrupper, sætter dem i inkompetente positioner, og i sidste ende påvirker organisationens ydeevne. Hartmut Rosa (2014) beskriver accelereret kommunikation som en konsekvens af kommunikationsmediernes muligheder og hastighed, der leder til et øget antal af kommunikative interaktioner på tværs af stedlige begrænsninger. På den ene side er antallet af kommunikative interaktioner steget (tænk fx på antallet af e-mails der udveksles i løbet af en dag), og på den anden side, er tiden der bruges på hver af disse aftagende. Dette synes i nogen grad at kollidere med kommunikationens meningsskabelse og muligheden for forventningsafstemning, og som sådan hele grundlaget for inddragelse og samskabelse. Hvis ikke gruppemedlemmerne føler sig inddraget vil dette påvirke deres motivation til bl.a. at udvise initiativ og ejerskab, hvilket kan kobles til en øget følelse af fremmedgørelse og en reduceret følelse af indre motivation (Kanungo, 1982). Samtidig kan denne manglende meningskabende kommunikation og følelsen af manglende inddragelse også stille gruppemedlemmerne i en position, hvor de ikke ved hvad de skal og som sådan ikke føler sig kompetente til at løse opgaven (Deci & Ryan, 2000).

Artiklens empiriske grundlag er en række coachingsessioner foretaget i perioden foråret 2017 til efteråret 2018 med tre forskellige sygeplejefaglige ressourcegrupper på et dansk akuthospital i Region Hovedstaden. En sygeplejefaglig ressourcegruppe er en gruppe bestående af fire-seks sygeplejefaglige gruppemedlemmer, samt en gruppeformand, der enten er afdelingssygeplejerske eller sygeplejespecialist. En sygeplejespecialist defineres som en sygeplejerske med en uddannelsesmæssig overbygning, der i de undersøgte afdelingers tilfælde, har en master i enten voksenpædagogik eller klinisk sygepleje. I andre hospitalsafdelinger kan sygeplejersken også have en uddannelsesmæssig overbygning, der svarer til kandidat eller ph.d. niveau. Gruppemedlemmerne kan både være sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter, alt efter gruppens formål og ansvarsområde. Grundlæggende er de sygeplejefaglige ressourcegrupper ansvarlige for at ori-

entere sig i det, der defineres som nyeste evidensbaseret viden inden for området de repræsenterer og udbrede denne viden i afdelingen. Ligesom de sygeplejefaglige grupper eksempelvis kan monitorere afdelingens efterlevelse af kvalitet gennem fx en gennemgang af registreringer, samt efterfølgende planlægge og implementere topstyrede ændringer udstukket fra den sygeplejefaglige ressourcegruppes formand.

BAGGRUND: BAG DE VELPOLEREDE FACADER

Coachingsessionerne blev foretaget af den ene af nærværende artikels forfattere i forbindelse med hendes studier af organisatorisk coaching. Forfatteren er uddannet sygeplejerske og arbejdede som klinisk underviser, men har også arbejdet med gruppe facilitering af medicinske akutsituationer. Problemstillingen blev til som en undring mellem artiklens to forfattere over diskrepansen mellem den velpolerede facade omkring disse ressourcegrupper og den reelle virkelighed, der mødte coachen. På facaden så det hele velpolert, systematiseret og velorganiseret ud, idet de sygeplejefaglige ressourcegrupper hang på væggen i hospitalsafdelingernes frokoststue. De sygeplejefaglige ressourcegrupper var beskrevet med billeder af hvert enkelt gruppe medlem, deres uddannelsesbaggrund og øverst den sygeplejefaglige ressourcegruppes navn.

De sygeplejefaglige ressourcegruppers opgave er bl.a. at opsøge ny viden inden for et specifikt område og udbrede denne gennem fx undervisning af det øvrige personale inden for området, som et led i implementering af denne nye viden. Ressourcegrupperne mødes fastlagt hver tredje måned, men kan have øget aktivitet, hvis de er i gang med specifikke udviklingsopgaver. Ud fra disse beskrivelser ser det igen på overfladen ud til, at de undersøgte afdelinger balancerer omverdenens krav omkring udnyttelse af eksisterende viden og udforskning af ny viden (Tushman & O'Reilly 1996). Ligeledes ser det ud til, at afdelingen med disse sygeplejefaglige ressourcegrupper har rustet sig til at absorbere og præsentere de accelererede mængder af ny viden og derved leve op til omverdenens konstante forandringspres (Moss Kanter 1984; Kotter 2012).

INTERMEZZO

For en sygeplejerske med ovenstående beskrevne baggrund var det naturligt at tage kontakt til tre hospitalsafdelinger for at foretage sine studier af gruppe coaching. Dette har formentlig virket som en kendt arbejdsform for ledelsen ud fra beskrivelsen af de medicinske scenarier. Gruppecoaching sessionerne blev planlagt og udført med inspiration fra den systemiske og socialkonstruktionistiske tilgang til coaching herunder bl.a. Appreciative Inquiry, 4 R-modellen (Molly og Moltke 2011; Molly-Søholm 2013; Gergen 2015) og aktionsforskning (Reason & Bradbury 2013). Det er ledelsen i de enkelte afdelinger, der har valgt hvilke sygeplejefaglige ressourcegrupper, der skulle deltage i undersøgelserne. Gruppemedlemmerne blev informeret om at deltagelse var frivillig. Coachingsessionerne havde bl.a. fokus på, at øge den gruppemæssige ydeevne og implementering af nye arbejdsmetoder. Alle coaching-sessionerne blev lydoptaget og efterfølgende transskriberet og anonymiseret.

DEN FØRSTE GRUPPECOACHING SESSION MED DIALYSEGRUPPEN

I første gruppecoaching session med *Dialysegruppen* deltager gruppens formand Mona og tre gruppe medlemmer, Hanne, Lis og Amanda. Gruppen har været præget af ustabilitet omkring fremmøde gennem det år den har eksisteret. Coachen stiller sig derfor nysgerrig overfor, hvilket grundlag gruppen har lagt for samarbejdet og spørger ind til kendskabet til gruppens kommissorium:

Coach: ” ... ”Jeg bliver nysgerrig på, altså at jeg synes I skal diskutere, om det faktisk er tydeligt for alle i gruppen hvad visionen, formålet og hvilke mål der egentlig ligger i den dialyse-gruppe.”

Mona: ”Altså, der ligger et kommissorium jo... som øh [...] det er et som ledelsen har lavet og det går på, at man skal sikre evidensbaseret dialyse, udføres i afdelingerne og man skal sikre de remedier, der skal til er der for, som du siger, der er ligesom et grundlag for at det lykkes og det er ligesom det vi er sat i verden til at sikre.”

Coach: ”Må jeg spørge om det kommissorium, er der nogen ud over Mona, som kender til det kommissorium?”

Hanne: ”Nej.”

Lis: ”Joh, altså os der sad i dialyse-gruppen har fået det udleveret.”

Amanda: ”Jeg skal lige forstå, hvad det er?”
[Amanda har ligeledes fået tilsendt dokumentet for et år siden]

Mona: ”Et kommissorium er det, der beskriver, hvad formålet er med gruppen, hvem der deltager og hvad det er for nogle arbejdsopgaver vi har og hvor mange møder vi skal holde om året.”

Amanda: ”Ja, ja okay.”

I disse passager synes der at blive skabt et indtryk af, at gruppemedlemmerne mangler viden om, hvorfor de er i gruppen, men også viden om hvad gruppens egentlige formål er. Dette resultat kommer også frem i en gruppecoachingsession med en anden ressourcegruppe, hvor en af deltagerne fremstår overrasket, da hun i sessionen finder ud af navnet på den ressourcegruppe hun er medlem af. Dette kan tolkes som mangel på meningsskabende kommunikation. Medlemmerne har modtaget kommissoriet, men har ikke læst det og er faktisk også i tvivl om, hvad et kommissorium egentlig er. Gruppemedlemmernes manglende viden synes ikke blot at sætte dem selv i en situation, hvor de fremstår uengagerede, men også formanden i en situation, hvor hun tager på sig at besvare de spørgsmål, der omhandler gruppens formelle arbejde. Formanden fortalte efter sessioner, at hun fandt medlemmerne *tunge og passive*. Den adfærd som hun beskriver kan på den ene side hænge sammen med manglen på meningsskabende kommunikation, der giver medlemmerne en følelse af ikke at være involverede, hvorfor de fremstår fremmedgjorte over for gruppen. På den anden side, kan den adfærd hun beskriver måske også ses i sammenhæng med, at hun netop tager over når det handler om gruppens formelle arbejde, hvorfor hendes egen adfærd kan være med til at forstærke effekten af denne allerede eksisterende mangel på involvering.

DEN ANDEN GRUPPECOACHING SESSION MED DIALYSEGRUPPEN

Fremmedgørelsen af gruppemedlemmerne kan også skyldes udeblivelse af en grundlæggende fælles forventningsafstemning i gruppen, hvilket bliver mere tydeligt i anden gruppecoachingsession. Her møder kun to gruppemedlemmer op, der begge er sygeplejersker med to-tre års erfaring. For at få et større indblik i gruppens samarbejde, spørger coachen de

to gruppemedlemmer hvad de oplever at organisationen forventer af dem som gruppe:

Coach: ”Hvor kan jeg se gruppernes mål og formål med gruppernes arbejde henne? Jeg synes det er mega fedt med billederne af grupperne, men hvor kan jeg se målene?” [Billederne fra personalets frokoststue]

Camilla: ”Jamen, formanden burde gerne have de her mål for gruppen.”

Amanda: ”Mapper! Der må være en mappe med nogle mål?”

Camilla: ”Ja, er det ikke kun Mona og Miriam [sygeplejespecialister], der kører de her grupper?”

Coach: ”Der er også afdelingssygeplejersker, der kører nogle af grupperne.”

Amanda: ”Jeg ved det ikke.”

I de foregående passager blev det illustreret, hvordan manglen på meningsfuld kommunikation kan føre til manglende involvering. I denne passage kommer den manglende involvering til udtryk som manglende ejerskab. Gruppemedlemmerne ved ikke, hvad der forventes af dem, hvorfor de går ud fra at der intet forventes. Dette kan også fortolkes som en form for gruppemæssig positionering (Bushe 2001; Davies & Harrés 2014), hvor Camilla og Amanda forstår sig selv som gruppemedlemmer i et hierarkisk system, ud fra antagelsen om at der må være en mappe hos formanden med mål, som kun en i hierarkiet højere oppe har adgang til. Camillas antagelse om, at det kun er sygeplejespecialisterne der kører grupperne, kan ligeledes ses som en henvisning til, at det ikke er gruppemedlemmerne, men formændene der styrer grupperne. Den manglende forventningsafstemning synes således, at stille medlemmerne i en situation, hvor de *enacter* deres egen forståelse af deres position i gruppen. Det interessante her synes således at være, at disse positioner ikke er intentionelle, men snarere et resultat af en manglende forventningsafstemning kombineret med en hierarkisk kultur.

For at vække nysgerrighed over for andre måder at samarbejde på viser coachen to billeder. Det første billede forestiller omkring ti personer, med hver deres paraply i regnvej, der står og venter ved et busstoppested. Det andet billede forestiller omkring otte personer i sportstøj, der danner en

rundkreds ved at holde armene omkring hinanden. Coachen spørger, hvad de to gruppemedlemmer ser på billederne og hvad de ser som karakteristisk for måden at agere på i forhold til samarbejde:

Camilla: ”Altså, de der skal vinde en kamp sammen og så bliver de nødt til at spille sammen for at vinde en kamp, og de andre venter på en bus, de skal bare tage en bus sammen.”

Amanda: ”Ja, men en gruppe er jo bare sådan en mængde af mennesker, der står sammen, men som måske ikke rigtig har noget med hinanden at gøre, men et team, så arbejder man ligesom sammen ikke? Så er man ligesom er afhængig af hinanden.”

Coach: ”Hvordan oplever I samarbejdet?”
[peger på billederne]

Camilla: ”Vi er der [peger på sportsholdet], men vi mangler bare nogle arme.”

Amanda: ”Men i et team er der jo nogen, der er nødt til at have et fokus, en formand eller sådan noget, eller en eller anden fokuspersion.”

Camillas kommentar om, at gruppen samarbejder som sportsholdet kan fortolkes ud fra hendes eget billede af det ideelle gruppensamarbejde. Hun reflekterer dog samtidig over, at arbejdet er så opdelt, så selv om viljen er der, så ”mangler gruppen nogle arme”. Dette kan ses som en forståelse af, at gruppe-medlemmerne står side om side med et ønske om at samarbejde. Amandas forståelser af, at den hierarkiske samarbejdsform er den korrekte måde at gøre samarbejde på afløser forståelsen af sportsholdet som den ideelle samarbejdsform. Amanda synes ikke umiddelbart at kunne se dette som en mulighed, hvilket kan hænge sammen med, at organisationen i hendes tid som sygeplejestuderende og færdiguddannet sygeplejerske har været under indvirkning af samfundsmæssige styringsformer, der synes at vægte andre former for samarbejde. Dette kan m.a.o. fortolkes som hendes opfattelse af, hvordan man gør passende samarbejde (March & Olsen, 2006).

Således oplever artiklens forfattere, at den sygeplejefaglige ressourcegruppe snarere samarbejder ud fra Camilla og Amandas beskrivelser af en gruppe mennesker, der bare sammen venter ved busstoppestedet og egentlig ikke rigtig har noget med hinanden at gøre. Ud fra disse analyser, synes de sygeplejefaglige ressourcegrupper at placere gruppe-medlemmerne i fremmedgjorte positioner, hvor det

forventes at man ikke stiller spørgsmål til andre i gruppen, idet man ikke har noget med hinanden at gøre. Oplevelsen af fremmedgørelse synes at forstærkes, da Amanda fortæller hvordan hun blev medlem af den sygeplejefaglige ressourcegruppe:

Coach: ”Hvad er rammerne og hvad forventer ledelsen af jer? Mona sagde, at ledelsen forventer I løser en opgave, men det er jo en overskrift.”

Camilla: ”Ja, det er det!”

Coach: ”Hvad er det for en opgave I skal løfte?”

Camilla: ”Men, den opgave er det ikke jer, der skal komme med den?”

Coach: ”[...] Du har været i dialyse-gruppen et år nu, hvad er det der forventes af jer, ved du det?”

Amanda: ”Øh, næh, egentlig ikke rigtigt nej.”

Coach: ”Nej, så faktisk er der ikke nogen, der har sat ord på, hvad du skal i denne gruppe?”

Amanda: ”Nej, det er der jo så egentlig ikke, altså til at starte med, vidste jeg slet ikke hvad det gik ud på, jeg blev bare placeret.”

Passagen viser, at selvom Amanda har været i gruppen et år er det stadig fremmed for hende, hvad gruppens arbejde går ud på. Ligeledes opfatter Camilla, at det ikke er gruppemedlemmernes opgave at være med til at definere opgaverne de skal løfte i fællesskab. Ud fra disse forståelser synes begge gruppemedlemmer at forholde sig passivt, selvom de tidligere har beskrevet et ønske om at samarbejde som sportsholdet på billedet. Den accelererede organisatoriske kommunikationsform, synes dog snarere at afkoble både Camilla og Amanda fra fuld hold deltagelse og placere dem i afventende og fremmedgjorte positioner. Disse positioner bevirker, at særligt Amanda oplever, at gruppens arbejde synes at gå i stå i perioder. Coachen har, i denne passage, lige spurgt ind til gruppemedlemmernes egne forståelser af deres rolle i gruppen:

Amanda: ”Hvad vores rolle er? Altså, jeg synes også, der bare er mange møder, jeg slet ikke har været til.”

Coach: ”Så det virker som en gruppe, der ikke har været så funktionel?”

Amanda: ”Ja, så er der lige et par stykker med.”

Coach: ”Så bliver det svært at løfte opgaven?”

Amanda: ”Det bliver svært at følge med i, hvor

langt vi er og så har vi jo også haft perioder, hvor jeg synes, det er gået i stå ikke altså.”

Camilla: [griner] ”Jeg ved det ikke. Det er svært at komme videre, når man ikke har et specifikt mål.”

Coach: ”[...] Hvis ikke man spørger til det, er det sværere at få succes og anerkendelse for det man gør.”

Amanda: [griner] ”Ja. Det giver mening. Men de vil jo nok spørge os: ”hvorfør kom I ikke noget før?”” [...] Hvad er deres forventninger til det vi skal?”

Coach: ”Ja, jeg synes I skal spørge dem” [afdelingssygeplejerskerne]

Camilla: ”Er det bare vi alle giver dialyse, eller hvad skal vi løfte? Vi ved det jo faktisk ikke? Sådan som det er lige nu, har vi jo ikke rigtig rammerne til det.”

Amanda: ”Ja, for ellers bliver det floffy. Det er også det, der var lidt i starten. Vi blev bare sat i nogle grupper og der blev ikke rigtig sagt, hvad det var vi skulle, altså okay jeg er i dialyse-gruppen, hvad handler det om.”

Ud fra Amandas forklaring bliver det tydeligt, at hun ikke oplever at være involveret i gruppens opgaver, hvilket kunne være medvirkende årsag til at hun fravælger at deltage i møderne. Amanda forklarer ligeledes, at gruppens arbejde synes periodisk at gå i stå, ligesom hun lader forstå, at det er bedst at forholde sig afventende, idet spørgsmål vil medføre en risiko for blottelse af uvidenhed og dermed ansigtstab. Dette ser vi ud fra ytringen om, at afdelingssygeplejerskerne nok vil spørge hvorfor de først kommer nu og spørger. Der synes at emergere en forståelse af, at organisationens sociale normer foreskriver et vist tidsgab for hvornår det er legitimt at stille spørgsmål og at man kan undgå blottelse ved at affinde sig med at være placeret i en fremmedgørende position. Dette kan ses i sammenhæng med den fremmedgørende effekt vi identificerede ovenstående, hvorfor fraværet af meningsskabende kommunikation synes at blive accepteret pga. de sociale normer, ligesom den fremmedgørende effekt synes at blive forstærket.

DEN FØRSTE GRUPPECOACHING SESSION MED TRYKSÅRSGRUPPEN

Dette mønster viser sig ligeledes hos en af de andre sygeplejefaglige ressourcegrupper, som coachen faciliterede tre gruppecoaching sessioner for. Denne

passage er fra den første gruppecoaching session, hvor fire sygeplejersker fra Tryksårsgruppen deltog. Det er sygeplejerskerne: Sanne, Line, Tine og Mille. Gruppens formand er afdelingssygeplejersken Dora, der har meldt afbud til denne session på grund af andre arbejdsopgaver. Coachen har fået til opgave, at få gruppen til at forberede sig på en fremlæggelse, som gruppen forventes at foretage ugen efter:

Coach: ”Så nu er bolden kastet op ikke? Det der ligger er, at vi har to pinde vi lige skal nå i dag. På tirsdag så har I jo fem minutter hvor, i hvert fald I tre, fordi Sanne kommer ikke, skal præsentere hvad arbejder gruppen med i øjeblikket og derfor tog jeg denne her med [peger på en flip-over]. Det er altid rart at have sådan et visuelt stillads eller noget, så man lige kan huske hvad man skal sige. Men er det jer, der er medlemmer af Tryksårsgruppen.”

Line: ”Nej, det er ikke os, der skal sige noget.”

Sanna: ”... Jeg var egentlig ikke klar over det her var Tryksårsgruppen. Det sagde chefen så til mig en eller anden dag, jeg tænkte WHAT? Hvad er det for noget og så sagde hun i går, at vi jo heller aldrig har tid til at mødes. Så altså, jeg ved ikke, hvor vi er henne.”

Coach: ”Jeg har bedt om et kommissorium på gruppen, fordi jeg tænkte, sådan, at det er det første. Egentlig fordi man har sådan en 4R model at arbejde ud fra. Den kan man bruge til at arbejde ud fra. Kender i den?”

Sanna: ”Nej”

Coach: ”Altså den handler om rammer, retning, råderum og relationer. Så rammerne for jeres arbejde er jo i virkeligheden det her kommissorium og det var derfor, jeg bad om det.”

Mille: ”Altså jeg forstår ikke, hvem og hvad er Tryksårsgruppen?”

Coach: ”Det er det. Der står i hvert fald her, at medlemmerne er: Sanna Lunde Lassen, Ea ...”

Sanna: ”Det vidste jeg så ikke, der er godt nok sket stor udskiftning siden. Det er jo det, der er problemet, der hele tiden har været. Så er der startet nogle nye, så har de været her i et år, så er de stoppet. Så er der kommet nye, som måske er her stadigvæk! Der har været så stor u-strukturering med vores patientforløb og sådan noget. Der er ingen, der har holdt fast i noget som helst og jeg har faktisk ikke anet det der. Det kan godt være, det er blevet sagt, men den er ikke feset ind.”

Coach: "Så der er ikke rigtig nogen, der har hørt noget om et kommissorium for gruppen?"

Line: "Nej"

Mille: "Nej"

Ovenstående passage synes at bekræfte det mønster vi også har set i de ovenstående passager. Gruppedlemmerne kender ikke gruppens formål, de kender ikke baggrunden for gruppens eksistens, hvorfor de er i gruppen, faktisk ved de måske overhovedet ikke, hvilken gruppe de er i?

EPILOG

I denne artikel har vi diskuteret, hvordan accelereret organisatorisk kommunikation leder til arbejdsgrupper, der fremstår passive, initiativløse og inkompetente. Dette kan synes paradoksalt, dels anskuet i forhold til gruppernes egentlige formål, der netop er at identificere og udbrede ny viden på særlige områder, men hvordan kan man løfte denne opgave, hvis man er i tvivl om, hvilken gruppe man egentlig er i? Ligeledes synes det også paradoksalt anskuet i forhold til de sidste mange års ledelsestænkning, hvor fokus netop har været på større brug af selvstyreende teams, på at øge følelsen af involvering gennem selvledelse og opfordring til initiativ og herigennem øge den intrinsiske motivation. Dette skulle, ifølge teorien, lede til større organisatorisk ydeevne. Men som det fremgår af denne artikel synes dette ikke nødvendigvis at være tilfældet, hvis organisationens sociale normer og kommunikation ikke understøtter dette. De udlagte case-eksempler synes snarere at pege i den modsatte retning. I stedet for selvstyreende teams, der udviser initiativ får man afventende teams, i stedet for selvledende medarbejdere får man medarbejdere, der frivilligt stiller sig selv i passive positioner, hvor de afventer ledelsens næste ordre. Fraværet af meningskabende kommunikation og forventningsafstemning synes at reducere selve grundlaget for disse fænomener, nemlig følelsen af inddragelse. Accelereret kommunikation synes således at føre til selve fraværet af egentlig kommunikation og som sådan virker dette til at fremmedgøre gruppedlemmerne over for gruppen og dens processer, og som en afledt effekt heraf, reducere den intrinsiske motivation. Manglen på inddragelse og forventningsafstemning synes således at skabe grobund for ordregivning og hierarkisk positionering. Dette skal ikke fortolkes i forlængelse af den traditionelle ledelsesteoris dogme om, at medarbejderne er

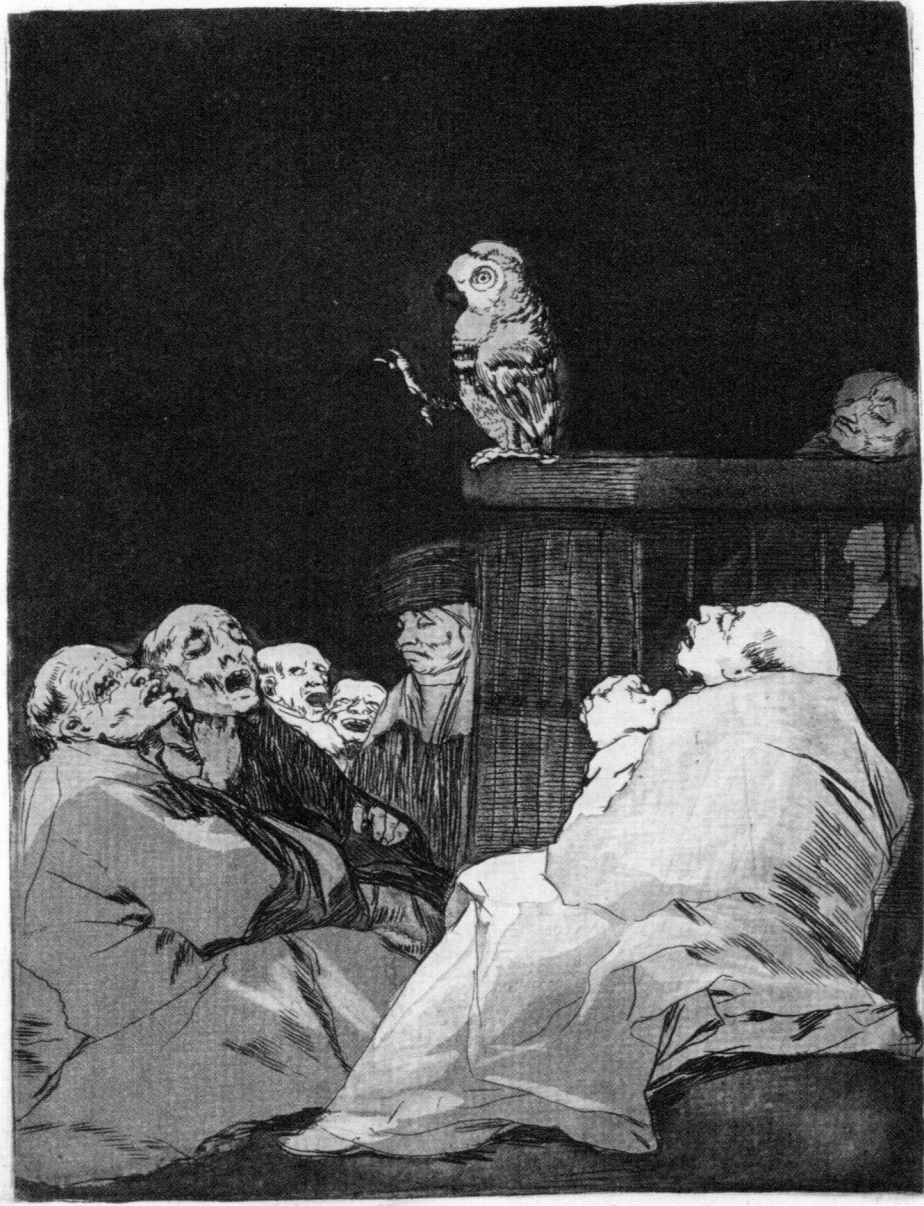
rationelle egoister, der ikke ønsker at tage ansvar, men derimod som et udtryk for at, hvis medarbejderne skal tage ansvar, forudsætter det nogle strukturer, der understøtter dette i form af reel dialog, hvor medarbejderne ikke blot informeres, men faktisk har muligheden for at stille spørgsmål, hvor de ikke blot ved, hvad de skal, men også hvorfor. Den evige jagt på velpolerede facader synes således at ske på bekostning af ikke blot effektivitet, men i høj grad også medarbejdernes motivation, patienterne og i sidste ende samfundet.

REFERENCER:

- Bushe, G. 2001. Meaning making in teams: Appreciative Inquiry with pre-identity and post-identity Groups" I: Fry, R; Barrat, F; Seiling, J; Whitney, D (eds.): "Appreciative Inquiry and organization Transformation Reports from the field" pp. 39-63. Westport, CT, Quorum.
- Davis, B. & Harré, R. 2014. Positionering: Diskursiv produktion af selver. Forlaget Mindspace.
- Deci, E. & Ryan, R. 2000. Self-determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 55:1, 68-78.
- Gergen, K. 2015: En invitation til socialkonstruktion. Forlaget Mindspace.
- Kanungo, R. N. 1982. Work alienation. ABC-CLIO.
- Kotter, J. 2012. Accelerate. Harvard Business Review.
- Molly, A. og Moltke, H. 2011. Systemisk coaching. En grundbog. Dansk Psykologisk Forlag.
- Molly-Søholm, T., Storch, J., Dahl, K., Juhl, A. og Molly, A. 2013. Ledelsesbaseret coaching. L&R Business Egmont.
- Rosa, H. 2014. Fremmedgørelse og acceleration. Hans Reitzels Forlag.
- Stelter, R. 2018. Kunsten at dvæle ved dialogen. Kvalificering af professionelle hverdagsdialoger gennem tredje generations coaching. Dansk Psykologisk Forlag.
- Tushman, M. & O'Reilly, C. 1996. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*. 38:4, 7-30.

*Anette Kaagaard Kristensen er sygeplejerske med specialuddannelser i intensiv- og anæstesi sygepleje, cand. pæd. i pædagogisk sociologi og master i organisatorisk coaching og læring. Ansæt som uddannelseskonsulent ved Holbæk Sygehus.
e-mail: anette.kaagaard.kristensen@regionh.dk*

Martin Lund Kristensen er cand.merc., ph.d. i ledelse og organisationsteori. Ansæt som videnskabelig assistent ved Roskilde Universitet .



Francisco Goya, *Que pico de Oro!* ('What a golden beak!'), from *Los Caprichos*, Spain, 1799