

Et masterprojekt om tre gruppecoachingsessioner med organisatoriske sprogspil, regelfølge og spændinger

Uddannelse: Master i organisatorisk coaching og læring, 4. semester

Uddannelsesinstitution: Aalborg Universitet, Humanistisk fakultet, Institut for læring og filosofi

Projektet er udarbejdet af: Anette Kaagaard Kristensen

Vejleder: Lone Hersted

Studienummer: 20170147

Anslag: 141.879 inkl. tegn og mellemrum

Afleveringsdato: 23.12.18

Abstract

The aim of this thesis is to explore how people in organizations seem to communicate through, what one might call, *quick fix* communication. When communicating in this manner, one misses what the philosopher Wittgenstein describes as “*the real foundation of inquiry*”. That is, when communication is superficially reduced and, as such, founded on assumptions about shared values and preestablished consensus. However, when you realize that these assumptions are not justified, tensions start to arise. I draw on the works of Bakhtin to interpret these tensions.

The differences in value sets may be associated with the fact that, nowadays people seem to change jobs more frequently. This thesis assumes that such a tendency creates a mindset consisting of a myriad of pre-interpreted hybrids of dominating social governance paradigms, which compromises the organization’s values. One only notices differences in value if one *slowdown* the communicative flow. I have done this through the analysis of three coaching sessions with a group of nurses, at a large Danish hospital. This thesis is based on the following research question:

Which organizational rules present themselves as predisposed understandings in the three group coaching sessions, and how do these understandings function as centripetal and centrifugal forces when a hospital ward implement the concept and occupational function “*patient-responsible nurse*”?

The thesis applies a social constructionist approach and belief that people are socially interdependent through language, as the glue of social life. Furthermore, this thesis is centered on the assumption that the context has a major impact on the group coaching practice within an organization.

I have identified three general kinds of language games, rule-following and social tensions: First language game; “In the dementia group we have a pecking order”, based on the rule; “don’t be too self-assured if you do not have the mandate to it”. Second language game; “The charge nurse have predefined tasks from which she cannot deviate without causing chaos among the nurses”, based on the rule; “The charge nurse must take care of her job and not play secretary. Lastly, third language game; “You must be like an optimal doctor and nurse, because time is a scarce resource”, based on the rule; “a proper doctor has it under control”. All three language games are centrifugally differentiating and centripetally silencing.

In conclusion, I have come to recognize a need for further developing and strengthen my ability to act with curiosity towards pre-assumptions, regardless of their hierarchical origin. Furthermore, I recognized a need for further development of the gamemaster role to acknowledge that coaching and especially organizational coaching is not unfolded within a vacuum of unlimited freedom.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	s. 01
1.1. Min rolle som klinisk underviser i organisationen.....	s. 01
1.2 Den hurtige kommunikations tab af nuancer i en bredere samfundsmæssig kontekst.....	s. 02
2. Problemformulering.....	s. 04
3. Videnskabsteoretisk afsæt.....	s. 05
Teoretisk afsæt.....	s. 07
4.1 Organisatoriske spilleregler.....	s. 07
4.2 Polyfoni og spændingsfyldte kræfter.....	s. 09
4.3 <i>Slovo</i>	s. 10
4.1 Samfundsmæssige styringsparadigmer.....	s. 11
5.0 Uddybende forståelser af Wittgenstein og Bakhtins tænkning i relation til min coachingpraksis.....	s. 14
5.1 Wittgenstein.....	s. 15
5.2 Bakhtin.....	s. 18
6.0 Projektets metoder.....	s. 21
6.1 Tilgang til coaching og forløbsbeskrivelse.....	s. 21
6.2 Mine coachingkompetencer kan skærpes af sociale data.....	s. 26
6.3 Ethiske overvejelser.....	s. 27
6.4 Projektets validitet.....	s. 29
6.4.1 Hvordan udvælges citater til fortolkning.....	s. 29
7.0 Analyse.....	s. 31

7.1 Afklarende kontekstualisering af coachingsessionerne.....	s. 32
7.1.1 Navngivning af <i>"patientansvarlig sygeplejerske"</i>	s. 32
7.1.2 New Public Management og New Public Governance – en udfordrende hybrid.....	s.32
7.2 Første gruppecoachingsession.....	s. 34
7.2.1 <i>Altså jeg forstår ikke, hvem og hvad er demensgruppen?</i>	s. 34
7.2.2 <i>"Jeg ved godt, de ikke vil høre det"</i>	s. 39
7.3 Anden gruppecoachingsession.....	s. 43
7.3.1 <i>"Bare for at jeg ikke spørger dumt"</i>	s. 43
7.3.2 Centrifugale spændinger omkring afføring.....	s. 44
7.4 Tredje gruppecoachingsession.....	s. 47
7.4.1 <i>"Det var bare for at komme med et eksempel"</i>	s. 48
7.4.2 <i>"Afføring og urin ... det hører fanden æde mig med til en journal hernede"</i>	s. 50
8.0 Opsamlende konklusioner.....	s. 53
9.0 Kritiske perspektiver og egen læring i forbindelse med projektet.....	s. 55
Litteraturliste.....	s. 61
Bilag 1.....	s. 66

1. Indledning

"The aspects of things that are most important for us are hidden because of their simplicity and familiarity. (One is unable to notice something – because it is always before one's eyes.) The real foundation of his enquiry do not strike a man at all. Unless that fact has at some time struck him. – And this means: We fail to be struck by what, once seen, is most striking and most powerful" (Wittgenstein, 1953/2001, 43).

Ovenstående Wittgenstein citat er sigende for den problemstilling, som dette projekt er optaget af. Dagligdagens hurtighed fordrer, at vi på baggrund af kategoriseringer ubemærket kan foretage hurtige afstemninger i organisatorisk opgaveløsning. Vi antager, at vi kan overføre tidligere anvendte løsninger fra lignende problemstillinger, ud fra en forståelse af, at disse blev løst tilfredsstillende. Ved nærmere dialog kan det vise sig, at det vi på overfladen synes enige om, alligevel rummer så betydningsfulde og forskellige nuancer, at der opstår spændinger gennem disse erkendelser. Projektets fokus er derfor at identificere og analysere disse betydningsfyldte og forskellige nuancer, da jeg ser dem som værende udtryk for en forståelse af, hvordan *"vi gør korrekt organisatorisk adfærd"*. Ud fra Wittgenstein (1953/2001) kalder jeg disse forståelser for sprogspil. Ligeledes søger jeg at indfange de spændinger, der følger i mødet mellem divergerende *"organisatorisk korrektheds forståelser"*. Her trækker jeg på Bakhtin (1925/2003). I nedenstående vil jeg uddybe denne forståelse og give et kort indblik i den organisatoriske kontekst, hvor mit projekt og dertilhørende undersøgelse finder sted. Jeg vil give dybere kontekstbeskrivelser i metodeafsnittet og indledningsvist i analyseafsnittet. Lige som jeg i et senere teoriafsnit vil udfolde de teoretiske forståelser, som er med til at understøtte og perspektivere undersøgelsen.

1.1. Min rolle som klinisk underviser i organisationen

Undersøgelsen, som udgør det empiriske udgangspunkt for nærværende projekt, er afsluttende for min MOC-erkendelsesrejse på Aalborg Universitet. Efter min grunduddannelse som sygeplejerske, har jeg været igennem flere erkendelsesrejser. Først to kliniske specialuddannelser, den ene i intensivsygepleje og den anden i anæstesisygepleje. Jeg gennemgik herefter, sideløbende med min ansættelse som anæstesisygeplejerske, en kandidatuddannelse i pædagogisk sociologi. Det er med

denne baggrund, at jeg er ansat på en neurologisk afdeling på et hospital, som sygeplejefaglig klinisk underviser. I denne ansættelse er jeg indplaceret i en stabsfunktion til oversygeplejersken, hvor jeg forventes jeg at være ansvarlig for den sygeplejefaglige prægraduate¹ uddannelse i den samlede neurologiske afdeling. Da prægraduate uddannelse fletter sig ind i flere kontekster, er jeg i tæt samarbejde med ledelse og sygeplejespecialister omkring denne opgave. Det betyder også, at jeg tilsvarende er involveret i nogle af organisationens øvrige læringsmæssige aktiviteter for sygeplejefaglige postgraduate ansatte, hvilket dette projekt hører under. Projektet knytter an til startfasen på implementeringen af en ny funktion, "*patientansvarlig sygeplejerske*" i neurologisk afdelings hukommelsesklinik. Hukommelseskliniken udreder og diagnosticerer mennesker med demens, hvorved de gives en patientstatus. Min involvering i denne implementering er, at jeg gennem min funktion som klinisk underviser faciliterer tre gruppecoachingsessioner, der har til hensigt at konkretisere og afklare den nye sygeplejefaglige funktion.

Som intern coach er jeg overvejende optaget af 2. generations systemiske tilgang til coaching, men trækker også tråde til 3. generation coaching (Stelter, 2018). Jeg ser derfor en fordel i, at jeg ikke er i et direkte kollegialt fællesskab med hukommelsesklinikkens sygeplejersker.

Min MOC-erkendelsesrejse har inspireret mig til at fortolke denne coaching-kontekst ud fra det fokus, at vi hurtigt antager, at vi forstår hinanden og når vi bliver opmærksomme på forståelsesnuancerne mærker vi også kropslige spændinger og udtrykker disse kommunikativt. Som sygeplejefaglig klinisk underviser er jeg derfor optaget af hverdagens forskelligheds nuancer, der kendetegner sygeplejefaglige selvfølgeligheder, derfor den enkelte betragtes som alment givent.

1.2 Den hurtige kommunikations tab af nuancer i en bredere samfundsmæssig kontekst

Jeg vil nu fokusere på det tab af forståelse og nuancer, der opstår når organisatoriske strategier og forståelser kun kommunikerer ud fra, hvad jeg her kalder *quickfix kommunikation*. I analyseafsnit 6.2.1 giver jeg eksempler på, hvordan vi som medarbejdere føler ubehag og indre spændinger når

¹ Erhvervs- og professionsuddannelser som ex SOSU-uddannelse, sygeplejerskeuddannelse, radiografstuderende og ambulancelever

vi på grund af organisatorisk quickfix kommunikation bliver sat i situationer, hvor vi føler os inkompetente. Dette følger som en konsekvens af den hurtige og unuancerede organisatoriske kommunikation, der efterlader medarbejderne, i nogen grad, uoplyste. Situationen er ikke speciel for neurologisk afdeling, idet Molly og Moltke (2011) skildrer dette i et bredere og alment perspektiv, hvor de forklarer, at vi har en tendens til alt for hurtigt at tro, vi forstår hvad andre mener. Den kritiske samfundsteoretiker og sociolog Hartmut Rosa (2014) har beskrevet hvordan acceleration ændre vores måde at kommunikere på i et bredere samfundsmæssigt perspektiv. Her lægger han særlig vægt på, at vi oplever tid som en knap ressource. Dette bevirker, at vi accelererer vores sociale liv og sætter pres på snitflader i samarbejdet, der berører vores daglige færden og opgaveløsning. Fx, når man på et hospital konsoliderer procedurebeskrivelser for det organisatoriske samarbejde omkring patienter via hurtig kommunikation, hvilket typisk sker gennem en sygeplejespecialist eller ledelsen, uden at inddrage eller være i samskabelse med de øvrige medarbejdere kan der opstå en følelse af manglende imødekommenhed for forslag og heraf manglende medarbejder anerkendelse. Dette vil blive uddybet i afsnit 7.2.2., idet sygeplejerskerne fortæller at der ikke er nogen, der ikke har *"sagt det før"*. Nogle af sygeplejerskerne vælger at resignere (*"trækker stikket"*), mens andre går i kamp for at mobiliserer allierede.

I en bredere samfundsmæssig forståelse er dette beskrevet af eksempelvis den kritiske teoretiker Axel Honneth i bogen *"Kamp om anerkendelse"* (2006). Honneth beskriver her, hvordan oplevelsen af manglende anerkendelse udløser behov for kamp. Gennem dette projekt ser jeg, at denne kamp eller resignation kan medføre ændret fokus i organisationen, hvor vi bevæger os væk fra kerneopgaverne og i stedet fokuserer på retten til anerkendelse eller vælger at forlade organisationen.

Ud fra ovenstående, ser jeg derfor et behov for at se forandringsledelsesprocesser gennem nye forståelser. De forståelser jeg ønsker at bringe frem her, er at selvom det kan synes som en tidskrævende proces at drive forandringsledelse gennem coaching og samskabelse, kan dette være en metode til at øge medarbejdernes opfattelse af inklusion og identifikation. Dette fordrer kompetence til, at kunne identificere sig med de forståelsesrammer, der ligger til grund for både synlige som usynlige spilleregler i den organisatoriske kontekst. Da medarbejdere i stigende grad begår sig i flere organisatoriske kontekster gennem et arbejdsliv (Møller, 2017; Olsen, 2016), bliver behovet for

ovenstående derfor større, idet hver organisatorisk kontekst har sit eget unikke sæt af organisatoriske spilleregler. Når forskellige medarbejdere møder forskellige organisatoriske spilleregler, kan der opstå spændinger, fordi disse regler kan føles kropsligt forkert, idet vi overfører vores tidligere erfaringer fra andre organisatoriske kontekster. Fx, kan der være forskellige spilleregler for ”*sygeplejefaglig rigtighed*”. Jeg ser derfor en fremtidig organisatorisk opgave i, at forandringslederne gør sig umage for at samstemme organisationens værdisæt med medarbejdernes værdisæt for herigen- nem at mindske dagligdagens spændinger og derved give plads til udførelsen af kerneopgaverne. I denne forståelse anskuer jeg ordet værdisæt som værende grundlæggende for at kunne identificere sig med de organisatoriske spilleregler. Dette ser jeg fx imødekommet gennem brug af organisato- risk coaching, hvorfor dette projekts formål bliver at undersøge nedenstående problemformulering.

2. Problemformulering

Undersøgelsens problemformulering lyder som følger:

Hvilke forståelser af organisatoriske spilleregler kommer til udtryk i et forløb med tre gruppecoa- chingsessioner og hvordan kommer disse forståelser i spil med centripetale og centrifugale kræf- ter, når hukommelsesklinikken implementerer begrebet og funktionen ”*patientansvarlig sygeple- jerske*”?

Projektets problemformulering vil blive besvaret ud fra en teoretisk forståelsesramme, der trækker på filosofferne Ludwig Wittgenstein og Mikhail Bakhtin og sidst, i lidt mindre grad, organisationste- oretikerne Kathrine Krogstrup og Jacob Torfing.

Jeg anvender Wittgenstein til at identificere organisatoriske forståelser af, hvad der opfattes som korrekt og passende, og som derfor danner grundlag for handlingsmæssige forventninger. Disse for- ventede handlinger beskriver Wittgenstein som regelfølge. Sidst er jeg også inspireret af Wittgen- steins (1953/2001) udlægning af perspektivskifte i min egen coachingpraksis. Eksempelvis anvender han en figur, der fra en vinkel kan ses som en and og fra en anden vinkel kan ses som en kanin. Jeg anvender Bakhtin til identificering af de spændinger, som kommer til udtryk gennem centripetale og centrifugale kræfter. Disse kræfter får betydning for om medarbejdernes mange stemmer kan

komme til udtryk, om der kan findes konsensus eller om der lukkes ned og dette bliver til en lagdelende distinktion mellem "dem" og "os". Sidst anvendes Krogstrup og Torfings, respektive, udlægninger af styringsparadigmerne, Old Public Administration, New Public Management og New Public Governance til forståelse af hvordan vores organisatoriske værdisæt er under indvirkning af dominerende samfundsmæssige styringsparadigmer og dertilhørende diskurser. Jeg vil tydeliggøre mit ontologiske afsæt efter kommende læsevejledning til projektet.

Projektet er struktureret i tre dele. Første del, udgør projektets fundament og består af et videnskabsteoretisk afsæt og de metodiske refleksioner (s. 5-31). Anden del udgøres af projektets analyse (s. 31-52). Og i sidste del af projektet vil jeg diskutere analysens resultater og foretage opsamlende konklusioner. Afslutningsvis vil jeg anlægge nogle kritiske perspektiver og heraf reflektere over min egen læring fra undersøgelsen og projektet som helhed (s. 52-60).

3. Videnskabsteoretisk afsæt

Først vil jeg udlægge projektets socialkonstruktionistiske videns syn og dernæst hvordan jeg ser dette forbundet med filosofferne Wittgenstein og Bakhtin. Collin (2014) forklarer, at socialkonstruktionisme² indebærer en betragtning om at fænomener konstrueres gennem sociale, samfundsmæssige og kulturelle processer. Collin eksemplificerer, hvordan disse konstruktioner virker ind på individer; eksempelvis skal følelser forstås som roller samfundet stiller til rådighed via samfundsmæssige normer, hvorved det sociale fællesskab opretholder eksisterende sociale praksisser. Jeg ser flere teoretiske eksempler på, hvordan filosofi anvendes i socialkonstruktionistisk forskning, fx har Louise Philips (2018a) anvendt Bakhtin i sin IFADIA-analyseramme, ligesom John Shotter og Kenneth Gergen trækker på Wittgenstein til udvikling af deres respektive socialkonstruktionistiske ideer (Gergen, 2015; Shotter, 2015). Sidst anvender Cooperrider (1995) både Wittgenstein, Bakhtin og Gergen i sin udlægning af socialkonstruktionismen. Lad os derfor se nærmere på, hvordan dette projekt anvender filosofi, som knytter an til socialkonstruktionistisk tænkning eller som kan læses

² Collin anvender betegnelsen socialkonstruktivisme. Jeg har ændret dette af hensyn til stringens, idet socialkonstruktionisme og socialkonstruktivisme ofte synes anvendt synonymt. Begge retninger er da også enige om, at viden er subjektivistisk funderet, men hvor socialkonstruktivisterne fokuserer på de individuelle kognitive processer synes socialkonstruktionisterne mere optaget af sproglige og relationelle processer.

ind en socialkonstruktionistisk forståelse, her i blandt nogle af de centrale idéer hos den sene Wittgenstein og Bakhtin.

Ifølge Bundgaard (2001) udlægger Wittgenstein, hvordan forskellig sprogbrug afspejler værdianskuelser, gennem kontekstafhængige aktiviteter, reaktioner og gestik. Jeg ser Wittgensteins sprogspil som beskrivelser af, hvordan vi gør *"korrekt hverdag"* og Bakhtins idé vedrørende centripetale og centrifugale kræfter som spændingsfyldte magtforhandlinger, der opstår, når vi i møder en anden forståelse af regelfølge for korrekt hverdag. I dette projekt er konteksten organisatorisk, hvor jeg ser, at dominerende samfundsmæssige styringsparadigmer gennemstrømmer regler for korrekt adfærd i et historisk, tidsligt og samfundsmæssigt perspektiv, hvilket er noget som socialkonstruktionismen påpeger (Rasborg, 2007). Socialkonstruktionismen stiller spørgsmålstejn og retter kritik mod gruppers eksisterende sandheder (Pedersen, 2012), hvilket ligger i forlængelse af min rolle som coach, idet jeg her forventes at være nysgerrig på eksisterende antagelser (Molly, 2011).

Både Bakhtin (1925/2002) og Wittgenstein (1953/2003) argumenterer for, at sproget udgør en vigtig faktor i det sociale samspil mellem mennesker. Wittgensteins (2012; 1984/2014) beskrivelser af sprogspil og heraf implicite regelfølge viser, hvordan skikke konstrueres og rekonstrueres i sociale kontekster. Jeg forstår derfor Wittgensteins sprogspils analogi som en forklaring på, at ord ikke er noget i sig selv, men bliver til noget gennem måden vi anvender ordene på (regelfølge adfærd). Demensgruppen og jeg bekræfter og skaber derfor sprogspil i den sociale proces, hvori gruppecoachingsessionerne udspilles. For Bakhtin (1925/2002) er sproget ligeledes socialt konstrueret ud fra forståelsen af, at en stemme ikke kan afslutte eller løse noget alene. I dette ligger en forståelse af, at sproget er den lim, der holder det sociale sammen, og at sproget samtidig er noget, som vi fortløbende skaber og udvikler i interaktion med hinanden. Både Bakhtin (1925/2002) og Wittgenstein (1984/2014) påpeger vigtigheden af og sammenhængen mellem ytringer, kontekst, intonationer, kropslighed, rytme etc.

I denne projektkontekst betyder det, at vi gennem gruppecoachingsessionerne sprogliggør et fælles *slovo* omkring *"patientansvarlig sygeplejerske"*. Jeg har begrebsafklaret *slovo* i afsnit 4.3, på side 10. I coachingsessionerne foregår der løbende samskabelser som udtryk for nye og gamle konstruktioner af, hvad der vil være de lokalt og fagkulturelt rigtige handlinger i hukommelsesklinikken. Ud fra det norske etiske råd NESH (2006, 36), samt Coghlan og Brannick (2014) ser jeg disse *"rigtige"* lokale

og fagkulturelle handlinger som eksempler på at organisatoriske sociale konstruktioner er i samspil med eksisterende normer og værdier i samfundet. Disse værdier og normer er igen påvirket af tidligere omtalte samfundsmæssige styringsparadigmer (Torfing, 2017a; Torfing 2017; Krogstrup 2017). Jeg søger derfor at indfange nogle af disse socialkonstruktionistiske tråde gennem beskrivelser, analyser og diskussioner af oplevelser og lydoptagede filer i forbindelse med projektet. Dette betyder, at jeg primært ser sproget som indgangsvinkel til at forstå verden. De stemmer, der taler i projektet, giver, i Bakhtinsk forstand, ikke mening i sig selv, men klæber sig til konteksten, hvor de lyttende gennem mikro-processer tilskriver det sagte nye meningsdannelser ud fra deres slovo. Jeg vil derfor udlægge, hvordan disse sproglige data konkret bliver til i projektet, men først vil jeg begrebsafklare nogle af projektets vigtigste teoretiske begreber og dernæst udlægge mit teoretiske afsæt i primært Wittgenstein og Bakhtin.

Teoretisk afsæt

4.0 Begrebsafklaring af projektets centrale begreber

I dette afsnit tydeliggøres nogle af projektets vigtigste begreber gennem begrebsafklarende definitioner. Herefter vil projektets teoretiske afsæt blive udfoldet. Jeg vil således starte med afklaring af begreber som *organisatoriske spilleregler*, *polyfoni* og *spændingsfyldte kræfter*, *slovo* og sidst *samfundsmæssige styringsparadigmer*.

4.1 Organisatoriske spilleregler

Wittgenstein definerer ikke klart sine forståelser, men udlægger disse gennem talrige simple og dagligdags eksempler på, hvordan sprogspil og regelfølge er med til at danne sociale spilleregler. Wittgenstein beskriver, hvordan vi anvender sproget til at forstå og efterspørge handlinger, hvor kropslige handlinger og den omkringliggende kontekst indgår naturligt som en del af sproget. Til forklaring af begrebet *sprogspil* kommer Wittgenstein selv med nedenstående eksempel på to arbejdsmænd, der er i færd med at lægge fliser:

"A spørger: "Hvor mange fliser?" B tæller dem og svarer med et talord. Kommunikationssystemer som fx 1) 2) 3) 4) og 5) vil vi kalde for "sprogspil". De er mere eller mindre beslægtet med det, der i vores dagligdagssprog kaldes for spil. Børn lærer deres modersmål ved hjælp af sådanne spil" (Wittgenstein, 2012, 98).

Når jeg tolker ovenstående citat ind i en sygeplejefaglig kontekst, lærer sygeplejestuderende sprogspil om, hvordan man "gør sygeplejerske" gennem skiftende kontekster i uddannelsen. Når sygeplejersken ansættes i en stilling, må hun i gang med at afkode de regler, der gælder for de givne sprogspil i den afdeling, hun er kommet til. Wittgensteins eksempel med de to arbejdsmænd, der lægger fliser viser, hvor hvordan sprogspil medfører indforståede regler. Jeg tolker dette som et eksempel på, hvordan sproget bruges og skabes socialt, idet passende sprogbrug og tilknyttede handlinger er kontekstbestemt og fagkulturelt tilpasset. Jeg ser flere sekvenser fra gruppecoachingsessionerne give genspejl i Wittgensteins beskrivelser. Fx, når afdelingssygeplejersken siger til en ny sygeplejerske i demensgruppen: *" du [ny sygeplejerske] har jo ikke været med før Lone, så du er jo også med på en lytter"*. Jeg har fravalgt passagen i analyseafsnittet, da den var meget kort, til trods for at den er eksemplarisk for, hvordan organisatoriske spilleregler får liv.

I analysen vil jeg give flere eksempler på, hvordan vi gennem accept eller afvisning vælger at følge såvel implicitte som eksplicitte spilleregler. Afdelingssygeplejersken, i ovenstående citat, sætter ikke kun den implicitte organisatoriske spilleregel op for den nye sygeplejerske, men også for gruppen. Disse forventes at følge spillereglen og ikke rette direkte henvendelse til sygeplejersken undervejs i samtalen. Afdelingssygeplejerskens hensigt er formentlig, at sygeplejersken ikke skal føle et præstationspres i forhold til at deltage i gruppecoachingen, men sproglige ytringer bærer i mange tilfælde flere forståelser og virkninger med sig. Afdelingssygeplejerskens ytring kan tolkes som centripetalt nedlukkende, ligesom jeg også ser, at Wittgensteins citat omkring spilleregler, kan give genspejl i denne oplevelse. Wittgenstein kommenterer i følgende citat på reglernes natur:

"A rule is employed neither in the teaching nor in the game itself; nor is it set down in a list of rules. One learns the game by watching how others play. But we say that it is played according to such-and-such rules because an observer can read these rules off from the practice of the game – like a natural law governing the play" (Wittgenstein 1953/2001, 23).

Fra ovenstående citat udleder jeg, at organisatoriske spilleregler kan ses som en social konstruktion af opbyggede diskurser, der fungerer som konstruerede sandheder om, hvordan man skal begå sig i forskellige organisatoriske kontekster. De organisatoriske spilleregler er derved både implicitte og eksplicitte regler, der får status som alment accepterede regler. Regler for sprogspil kan blive eksplicitte gennem beskrivelser af, hvordan en opgave *skal* udføres. Således kan gruppecoachingsessionerne også ses som en måde at danne regler for, hvordan man spiller sprogspillet om at være "*patientansvarlig sygeplejerske*". Wittgensteins ovenstående citat, fortolker jeg i en sygeplejefaglig kontekst i forhold til, hvordan vi lærer bl.a. kollegiale spilleregler for måden at *gøre* sygeplejerske på i denne organisatoriske kontekst. Nogle af reglerne vil være eksplicitte gennem fx VIP-portalens instrukser og procedurebeskrivelser³, mens andre regler er implicitte og læres gennem observationer af, hvordan andre spiller spillet omkring sygeplejerskerollen. Reglerne læres således gennem deltagelse i praksis, hvorved det bliver selvfølgeligt at gentage de observerede handlinger, ud fra en forventning om at dette er den "rigtige" måde at håndtere situationer på. Derfor fremstår reglerne også med en vis grad af nødvendighed. Disse regelforståelser kan få nye dimensioner gennem gruppecoachingsessioner, hvor når de ekspliciteres i dialogen omkring "*patientansvarlig sygeplejerske*". Jeg vender tilbage til regelfølge begrebet i teoriafsnittet.

Der kan forekomme situationer, hvor den enkelte sygeplejerske oplever, at en given spilleregel ligger langt fra hendes egne forventninger og derfor reagerer på dette. Jeg anvender Mikhail Bakhtin til fortolkning af sproglige ytringer og reaktioner på organisatoriske spilleregler i projektet. Jeg vil derfor i det følgende kort afklare tre centrale begreber, der knytter sig til projektets analyse del.

4.2 Polyfoni og spændingsfyldte kræfter

Bakhtin (1925/2003) beskriver, at sprogbrug får forskellige følgevirkninger, som kommer til udtryk gennem spændingsfyldte centripetale og centrifugale kræfter. Jeg vil kort søge at begrebsafklare disse spændingsfyldte kræfter. I teoriafsnittet vil jeg foretage en uddybende udlægning af begrebet. De centripetale kræfter kan ses som samlende, både som et resultat af flere stemmers opnåede enighed, men også som et udtryk for et nedlukkende konsensuspres. De centrifugale (spredende)

³ En sundhedsfaglig portal med vejledninger og instrukser for de minimalt forventede handlinger i givne situationer

kræfter, derimod, kan på den ene side anskues som øjeblikke af dialog, hvor flere og divergerende stemmer kommer til orde (polyfoni), men også, på den anden side, i nogle tilfælde som stemmer, der taler i hver sin retning uden at lytte til hinanden (kakofoni) (Bakhtin 1925/2003; Bakhtin 1984; Philips, 2017). Bakhtin (1925/2003, 19-25) anvender flere udtryk til at nuancere sine beskrivelser af stemmer, hvilket ifølge Bakhtin-forskere er overordentligt vanskelige at adskille (Andersen, 2002). I dette projekt vælger jeg derfor kun at forholde mig til polyfonibegrebet, som Bakhtin selv beskriver i dette citat:

"The essence of polyphony lies precisely in the fact that the voices remain independent and, as such, are combined in a unity of a higher order than in homophony. If one is to talk about individual will, then it is precisely in polyphony that a combination of several individual wills takes place, that the boundaries of the individual will can be in principle exceeded" (Bakhtin 1984/2014, 21).

Polyfoni (flerstemmighed) kan anses som en højere orden af individuelle viljer der kombineres og derved overskrider de enkelte viljer, hvorved muligheden for at opnå mere sammen opstår, idet intet kan opnås alene, hvilket Bakhtin er tydelig omkring i dette citat: *"A single voice ends nothing and resolves nothing. Two voices is the minimum for life, the minimum for existence"* (Bakhtin 1984/2014, 252). Ud fra disse to citater forstår jeg polyfoni som øjeblikke af et dialogisk rum, hvor flere stemmer og derved flere *slovo*s mødes i gensidig afhængighed. Når jeg skriver øjeblikke, er det med baggrund i, at de sproglige interaktioner veksler mellem åbning og lukning af perspektiver. Jeg vil kort begrebsafklare *slovo*s i nedenstående. Når polyfoni viser sig i gruppecoachingsessionerne forekommer der respekt for andre stemmers individualitet også selv om dialogen rummer spændingsfyldte kræfter. Denne respekt rummer muligheden for dannelse af en centripetal organisatorisk forståelses syntese om *"patientansvarlig sygeplejerske"*. Den polyfoniske forståelse understøtter forståelsen af, at én stemme alene ikke kan definere organisationens forståelse af en *"patientansvarlig sygeplejerske"*.

4.3 Slovo

Jeg vil kort definere Bakhtins begreb *slovo* med udgangspunkt i sprogforsker Nina Møller Andersens (2002; 1998) udlægning. Ifølge Andersen (2002) er *slovo* en betegnelse for ord eller diskurser, hvor

individuelle særpræg kommer til udtryk fx socialklasse eller dialekt. Dialog gennemtrænger al menneskelig adfærd, hvor jeg'et spejler sig i du'et for at forstå sig selv. Ordet er socialt og derfor medium for socialt samvær (Andersen 2002). For Bakhtin kan én stemme alene intet afgøre eller afslutte, derfor er ethvert ord influeret af forventningen om det fremtidige svar. Sandheder skabes i fællesskab mellem mennesker, de kan ikke skabes af selvet og opnås heller ikke ved at den enkelte forsøger at overbevise andre om sin ret, men gennem samstilling af diskurser (slovo). Den ene er ikke over den anden i dialogen, idet dialogen kræver rolleskift, hvorved den talende selv bliver lytter. Dialogen indebærer også kropslige ytringer og de indlejrede kropslige følelser (Andersen 2002). Ud fra dette forstår jeg de deltagende sygeplejersker, inklusiv mig selv som coach (og sygeplejerske), som individer, der mødes i en organisatorisk kontekst med hvert vores slovo. Disse slovo-møder kommer til at repræsentere møder mellem forskellige konstruktioner og opfattelser. Slovo kommer derved til at repræsentere fortidige, nutidige og fremtidige stemmer i os, dét Bakhtin (1984/2014, 254) beskriver som indre mikro-dialoger. Disse fortidige, nutidige og fremtidige stemmer forstås her som ytringer og diskurser fra fx tidligere kollegaer, undervisere, vejledere, ledere, nutidige kollegaer, patienter, pårørende etc. Stemmerne er ligeledes indspundet i det omkringliggende samfund og præget af de samfundsmæssige styringsparadigmer, som virker ind på de organisatoriske kontekster. Jeg vil derfor i det følgende kort uddybe, hvad jeg mener med samfundsmæssige styringsparadigmer i dette projekt.

4.4 Samfundsmæssige styringsparadigmer

Projektets problemformulering knytter ikke direkte an til samfundsmæssige styringsparadigmer. Når jeg alligevel vælger at inddrage disse, er det ud fra en overbevisning om, at paradigme hybrid-dannelser virker ind på organisatoriske spilleregler (Torfinng 2017; Torfinng 2017a; Krogstrup 2017). Denne indvirkning vil jeg argumentere for ud fra følgende citat: ”*Our language may be seen as an ancient city: a maze of little streets and squares of old and new houses, and houses with additions from various periods*” (Wittgenstein 1953/2001, 7). Fra citatet kan det udledes, at vores sprog er påvirket af både fortid, nutid og fremtid. Wittgensteins beskrivelser af både gamle som nye huse, og huse med tilbygninger fra forskellige perioder repræsenterer fx gamle og nye styringsparadigmer

i organisationer, men også hvordan nye tiltag bygges oven på eksisterende. Dette kan ses i sammenhæng med Bakhtins beskrivelser af spændingsfyldte møder, der kan emergere ud fra divergerende organisationsforståelser, fx når fortidige, nutidige og fremtidige styringsparadigmer mødes. Bakhtins udlægning af sproget kan hjælpe os på vej i disse forestillinger:

”Sprogets dialog er ikke kun en dialog mellem sociale kræfter i deres statiske sameksistens, men også en dialog mellem tiderne, epokerne og dagene, en dialog mellem den døende, den levende og den, som er ved at blive født: deres sameksistens og vorden smelter her sammen i en ubrydelig konkret enhed af modsigelsesfyldt og forskelligsproget mangfoldighed” (Bakhtin 1925/2003, 200).

Jeg fortolker tiderne og epokerne som Bakhtin taler om, som en del af de samfundsmæssige styringsparadigmer. Det er gennem sproget, at styringsparadigmerne skabes, og jeg vil derfor kort begrebsafklare tre af de styringsparadigmer, jeg ser som de mest relevante for dette projekt.

For at skabe overblik, har jeg konstrueret nedenstående skema, der giver en oversigt over nogle af de centrale forskelle mellem Old Public Administration, New Public Management og New Public Governance (Krogstrup 2017; Torfing 2017):

Styringsparadigmer	Old Public Administration	New Public Management	New Public Governance
Oprindelseskilde	Weber (> 2. verdenskrig)	Hood (1991)	Osborne (2006)
Værdisystem	Instruerende hierarkiske regler	Kontrol og armslængde (mistillid)	Tillid og dialog
Metoder	Hierarkiske statslige løsninger	Konkurrensecabende udlicitering	Samskabende Fællesskaber
Produktfokus	Regelfølge	Output	Outcome
Borgers rolle	Ingen indflydelse	Kunder i velfærdsbutikken	Samarbejdspartner
Embedsmandsrolle	Lydig bureaukratisk tjener	Strategisk opgavefokuseret manager	Innovativ netværksfaciliterende ideudvikler

Kilder: Krogstrup 2017; Torfing 2017

Jeg tolker Old Public Administration som repræsentant for de fortidige stemmer, der efter 2. verdenskrig opbyggede den offentlige sektor og skabte et bureaukrati med fokus på klar arbejds- og ansvarsdeling, specialiserede forvaltninger, og standardiserede regler og forskrifter. Den offentlige administration var siloopdelt og gav professioner øgede beslutningskompetencer gennem brug af specialiseret teoretisk viden, der samtidig medførte en lav grad af borgerinddragelse (Torfing 2017; Krogstrup 2017). Old Public Administrations hierarkiske systemer taler sig stadig ind som en hybrid

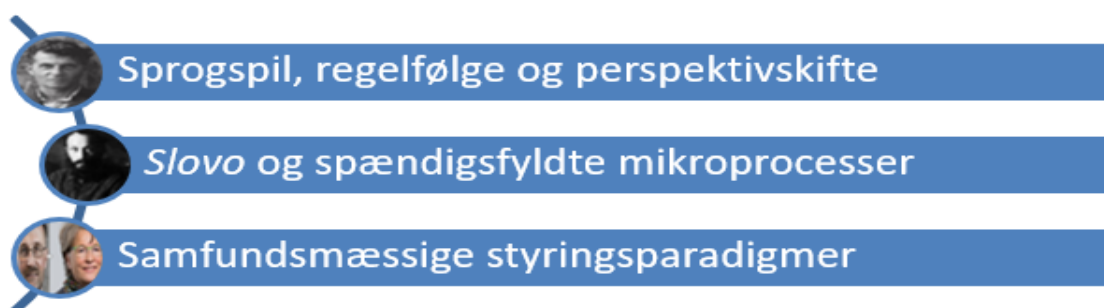
i hospitalssektoren, hvor de tre gruppecoachingsessioner foregår. New Public Management repræsenterer et brud med Old Public Administration, med fokus på armslængdestyring gennem udlicitering, LEAN, taxameterstyring og top-down-styret performance management. New Public Management har fokus på øget produktivitet, kontrol- og registreringssystemer, samt på at sætte fokus på mindre vigtige resultater, der er målbare. Disse handlinger er rettet mod borgeren som kunde i velfærdsbutikken (Torfing 2017; Krogstrup 2017). Et eksempel på New Public Management i hospitalssektoren er fx VIP portalen (VIP, Region Hovedstaden, 2018), der producerer instrukser ud fra evidensbaseret sygepleje.

I dag er New Public Governance blevet italesat som et brud med New Public Management. Her ses borgeren som partner i samskabelsesprocesser (Amba 2018; Philips 2018; Riiskjær 2014; Rask 2015; Hørder 2018; Torfing 2017; Krogstrup 2017). Dette partnerskab udfordrer professionsmedarbejdernes faglighed og autonomi, idet New Public Governance er et forsøg på at udskifte New Public Managements fokus på evidens og randomiserede forsøg med samskabelse og brugerudsagn (Krogstrup 2017). Ligeledes fordrer New Public Governance evnen og viljen til tværfagligt samarbejde på tværs af søjler og hierarkier. Torfing (2017) anbefaler processtyring og konfliktmediering for at modvirke sammenbrud og interne konflikter i samskabelsesprocesser, ligesom han advarer mod New Public Governances favorisering af veluddannede og ressourcestærke borgere. Her synes Philips (2018a) kritiske perspektiver på vores brug (eller misbrug) af begreber som samskabelse og dialog ligeledes relevant, idet det er overordentlig vanskeligt at praktisere og facilitere vellykket dialog, som for alvor inddrager borgernes stemmer, særligt de borgere, som er socialt udsatte eller marginaliserede på anden vis. Jeg ser begyndende hybriddannelser til New Public Governance i sundhedsfaglige rapporter, der tidligere var stærkt prægede af evidensbølgen. Styregruppen for hjertestop-behandling udtaler fx: *"På sigt vil det også være relevant ikke kun at se på overlevelse, men også livskvaliteten hos de overlevende"* (Weis, 2018). I denne anbefaling ser jeg, at vi går fra New Public Management (output) til New Public Governance (outcome) i sundhedsfaglige anbefalinger. Det ser jeg gennem et fokusskifte fra antal overlevende til et fokus på de overlevendes livskvalitet. Herved er det i mindre grad et spørgsmål om at producere så meget som muligt, som det at producere er til gavn for den enkelte.

De tre samfundsmæssige styringsparadigmer vil blive anvendt i analysen, hvor det er relevant i forhold til idéerne om organisatoriske spilleregler og spændingsfyldte møder mellem centripetale og centrifugale kræfter. Af hensyn til projektets omfang, vil dette afsnit være repræsenterende for det teoretiske fundament for styringsparadigmernes inddragelse. Jeg vil i det følgende foretage en teoretisk uddybning af nogle centrale pointer hos Wittgenstein i forhold til, hvordan vi kan forstå dagligdagens organisatoriske og kommunikative spilleregler samt en teoretisk uddybning af Bakhtins begreber om centripetale og centrifugale kræfter, der indgår i dynamiske spændingsforhold med hinanden i enhver samtale. Disse begreber og idéer sætter jeg i relation til min coachingpraksis i dette projekt.

5.0 Uddybende forståelser af Wittgenstein og Bakhtins tænkning i relation til min coachingpraksis

I dette afsnit vil jeg udlægge min fortolkning af Wittgenstein og dernæst Bakhtin. Jeg oplever et teoretisk slægtskab mellem Wittgenstein og Bakhtin. Dette kan fx ses i sammenhæng med, at begge har læst Dostojevskij (Sluga, 2018, 15), ligesom Wittgenstein var ven med Bakhtins bror (Dalsgaard og Engelsted, 2018). Det er uklart om disse forhold kan forklare den forbindelse, der synes at forekomme flere steder i deres tænkning. Jeg har sammenfattet projektets teoretiske fundament i figur 1. Figuren illustrerer samtidig, at projektet kun indfanger en meget lille del af det komplekse felt, jeg navigerer i som intern organisatorisk coach.



figur 1

Figuren illustrerer den overordnede teoretiske ramme, jeg anvender til analyse af data og til skærpelse af min sensitivitet som coach gennem refleksioner over egen coachingpraksis. Som tidligere bemærket er de samfundsmæssige styringsparadigmer ikke en hoveddel af den teoretiske udlæg-

ning. Fravælgelsen er ikke et udtryk for, at disse er mindre vigtige, idet jeg ser, hvordan dominerende styringsparadigmer infiltrerer vores organisatoriske slovos. Tillod projektet et større omfang kunne disse paradigmer med fordel tildeles mere fokus, hvorved det organisatoriske perspektiv ville fremstå med større tydelighed. Ud fra disse betragtninger lader jeg de samfundsmæssige styringsparadigmer fremstå med samme fylde som Wittgensteins begreb om sprogspil og tilhørende regelfølger, samt Bakhtins *slovo* og teori om spændingsfyldte mikro-processer. Lad os i det følgende gå til udfoldelsen af Wittgenstein.

5.1 Wittgenstein

Lad mig starte med Wittgensteins beskrivelse af, hvordan regler internaliseres gennem kulturel indlæring. Forestil dig, at du står på en vej og møder et vejskilt. Wittgenstein beskriver, hvordan din reaktion på dette vejskilt betinges af det, du har lært:

“Then can whatever I do be brought into accord with the rule? – Let me ask this: what has the expression of a rule – say a sign-post – got to do with my actions? What sort of connection is there here? – Well perhaps this one: I have been trained to react to this sign in a particular way, I now do so react to it. (Wittgenstein 1953/2001, 68)

Ovenstående citat viser, hvordan vi trænes til at reagere på bestemte måder i forskellige kontekster. Tilsvarende oplever jeg, at sygeplejersker trænes til at *gøre* sygeplejerske på bestemte måder gennem sidemandsoplæring, hvilket Lave og Wenger (2003/2015) beskrevet som *“situeret læring”*. Gennem den situerede læringsform socialiseres sygeplejerskerne ind i et *praksisfællesskab* (Wenger, 1998). Jeg ser sammenhæng mellem denne læringsform og Wittgensteins regelfølgebeskrivelser, men ser også, at *“reglerne”* ændres over tid, i takt med ændringer af dominerende samfundsmæssige styringsparadigmer. Wittgenstein synes i værket *“Philosophical Investigations”* mere neutral og distanceret i sin fremstilling af sprogspillenes betydning for det sociale (se, fx § 240 og 241). Bakhtin synes her at adskille sig her fra Wittgenstein ved at være mere optaget af magt, gennem beskrivelser af centripetale og centrifugale kræfter (Bakhtin 1925/1984). Dette argument svækkes dog i værket *“On Certainty”*, hvor Wittgenstein (1969/1972, 606-612) antyder eksistensens af potentielle konflikter som følge af forskellige overbevisninger. Ligeledes spørger Wittgenstein i et citat

(se afsnit 5.1) om, hvem har der har "ret", hvis to reagerer forskelligt på samme stimuli. Der kan ligeledes læses spændinger ud af dette spørgsmål. Sidst kan tvivlen i forhold til orientering illustrere den magt, der er på spil i sociale sammenhænge. Magtelementet ser jeg også ud fra organisations-teoretikerne James March og Johan Olsens (2009) definition af organisatoriske spilleregler, der beskrives som en måde at muliggøre eller indskrænke spillerummet på for organisationens medarbejdere gennem formelle og uformelle spilleregler. Denne forståelse kan ses i sammenhæng med metodeafsnittets beskrivelse af Løgstrup miljøindskrænkning, hvilket også kan illustreres gennem følgende Wittgenstein citat om at tvivle: *"Language is a labyrinth of paths. You approach from one side and know your way about: You approach the same place from another side and no longer know your way about"* (Wittgenstein 1953/2001, 69). Ganske som ens evne til at navigere i sproget er udtryk for kompetence og færdighed synes dette også at være tilfældet i navigation inden for nye kontekster. Tænk blot på, hvordan en ny medarbejder, der netop er ankommet til hukommelsesklinikken, kan have problemer med at orientere sig i denne nye kontekst fordi hun netop skal lære at se anledes på ting hun allerede ved.

Som indledningsvist beskrevet, kalder den øgede jobskiftetendens på nødvendighed af at samstemme organisationens værdisæt med medarbejderens værdisæt. Set i lyset af ovenstående citat kan coaching være en hjælp til medarbejdere således, at de ikke oplever tab af orienteringen. Bakhtins (1925/2003) beskrivelser af indre mikro-dialoger mellem fortidige, nutidige og fremtidige stemmer fortolker jeg som et flydende individuelt *slovo*, der udgør individets foranderlige værdisystem. Coaching kan facilitere mødet mellem forskellige værdier i organisationen, hvor samskabelse mellem nytilkomne sygeplejerskers individuelle *slovo* mødes eller støder sammen i en syntese med den øvrige organisations *slovo* om, hvordan man *gør* sygeplejerske i hukommelsesklinikken. Herved vil de mange krogede stier kunne danne et nyt stisystem i organisationen og hjælpe deltagerne til at styrke deres orienteringsevner.

Jeg ser, at sygeplejefaglige sprogspil bl.a. indlæres gennem uddannelse, socialisering ind i hospitalsverdenen og gennem deltagelse i divergerende organisatoriske møder. Sygeplejefaglige sprogspil må således forventes at medføre regelfølge for korrekt sygeplejefaglig adfærd. Sprogspil synes at ændre sig over tid, gennem såvel paradigmeskifte som i mødet med nytilkomne og nyuddannede sygeplejersker, der bærer diskurser fra andre paradigmer med sig og derved udfordrer eksisterende

sprogspil og diskurser. Jeg ser de samlede sprogspil og regelfølgebeskrivelser omkring, hvordan man gør sygeplejerske, som *sygepleje skikke*. Lad os gennem følgende Wittgenstein-citat forestille os en sygeplejestuderende i mødet med sygeplejepsris, hvor hun ser to sygeplejerskers forskellige måde at gøre sygeplejerske på:

"To obey a rule, to make a report, to give an order, to play a game of chess, are customs (uses, institutions) [...]" "Following a rule is analogous to obeying an order. We are trained to do so; We react to do an order in a particular way. But what if one person reacts in one way and another in another to the order and training. Which one is right?" (Wittgenstein 1953/2001, 68, 70)

Ovenstående citat kan illustrere, hvordan en regel eller ordre kan kollidere med en sygeplejerskes *slovo* og bringe hende i tvivl om, hvad der er den korrekte adfærd og derved opleve uro og frustration. I dette adskiller Wittgenstein og Bakhtin sig fra hinanden, idet Bakhtin (1925/2003) forklarer, at det ikke handler om at overbevise andre om sin ret men om at mødes i dialogen, hvor den talende skifter position og bliver den lyttende. Molly (2011) beskriver, at coaching kan hjælpe til perspektivskifte ved at sætte spørgsmålstejn ved antagelser fx gennem brug af Karl Tomms spørgsmålstyper. Herved kan vores syn og indtryk ændres i dialogen, idet vi bliver i stand til at lytte til og indleve os i andre perspektiver. Betragt Wittgensteins (1953/2001, 165-166) ande-kanin og lad os så forestille os, at en sygeplejerske bliver vist denne. Hun ser først en kanin og gennem dialog bliver hun klar over, at det også er muligt at se en and i figuren:



(Wittgenstein,
1953/2003,166;
Nøhr, 2016)

"The change of aspects "But surely you would say that the picture is altogether different now!" But what is different: My impression? My point of view? [...] – was it seeing, or was it a thought" (Wittgenstein 1953/2001, 165; 167; 174).

Citatet viser, sammen med figuren, at dialoger i coaching kan bidrage til nye erkendelser. Således kan nye stemmer i slovo, flyde sammen med de kontinuerlige fortidige, nutidige og fremtidige mikro-dialoger der allerede finder sted. Hvordan disse mikro-dialoger kan forstyrres gennem coaching, bliver centralt. Den narrativt inspirerede psykolog Allan Holmgren (2002) gør os opmærksom på, at man ikke kan diktere andres reaktion på "forstyrrelse". Jeg forstår derved, at jeg som coach kan søge at skabe kim til erkendelser og perspektivskifte gennem "forstyrrelser" af slovo, men også

at der er grænser for forstyrrelsesmuligheder. – Det handler om, som Molly kalder det, at ramme balancen:

”Den adfærd og de spørgsmål, som rammer balancen mellem på den ene side at vække genklang som noget bekendt hos fokuspersonen og på den anden side at introducere et nyt og uventet perspektiv [...] skal forstyrrelsen have den tilsigtede virkning må den ikke være for stor, det vil sige afvige for meget fra de logikker, der hersker i systemet, da det så vil lukke af; den må heller ikke være for lille, da den så ikke vil kunne bringe logikkerne ud af deres vante baner ” (Molly 2011, 40, 286).

Citatet forklarer, at noget skal vække genklang og ikke være for langt fra systemets logikker. Et system skal forstås som et individ, der har sit eget system. Disse systemforståelser er genkendelige ud fra Maturana (Molly 2011). Molly (2011) beskriver, at vi har en række forforståelser vi ser verden ud fra, hvilket jeg anvender Bakhtins (1925/2002) *slovo*-begreb til. Ud fra Maturana er der ikke et univers, men et multivers, idet vi aldrig vil kunne se *helt* det samme (Molly 2011). Jeg ser multivers som et andet tilbud om forståelser af indre mikro-dialoger, som Bakhtins *slovo* rummer. For min gruppecoaching betyder det, at dannelsen af fælles organisatorisk *slovo*s omkring *”patientansvarlig sygeplejerske”* optimalt bliver til i samskabelse mellem de enkeltes demensgruppemedlemmers *slovo*. At gøre dette gennem systemiske forstyrrelser er hverken let eller uskyldigt, idet hvert spørgsmål sætter rammen for svar (Molly 2011). Coaching fordrer derfor etisk refleksion, hvilket jeg redegør for i det metodiske afsnit.

5.2 Bakhtin

Bakhtin udlægger kompleksiteten af kommunikation gennem forklaring om, at kommunikation ikke blot er det sagte ord, men *alt* omkring det sagte, der spiller ind på mulige indvirkninger. Når jeg skriver mulige, er det ud fra antagelsen om, at indre dialoger fletter sig sammen med nedenstående beskrivelser og flyder sammen med nye ord i dialogen:

”Alle ord lugter af en profession, en genre, en strømning, et parti, et bestemt værk, et bestemt menneske, en generation, en alder, dagen og timen. Et hvert ord lugter af kontekst og de kontekster, hvor det har levet sit socialt spændingsfyldte liv; alle ord og former er befolket med intentioner ” (Bakhtin, 1925/2003, 91).

Bakhtins beskrivelse af, at ord lugter af en profession (se afsnit 5.2), forstår jeg ud fra, at vi oplæres til visse tankemønstre gennem uddannelse, hvorved vi vil få et fagligt *slovo*. Her kan Wittgensteins metafor om sprogspil være et supplement, idet vi gennem uddannelse trænes til at kunne respondere på kontekstafhængige sprogspil ud fra forventede regelfølge. Her tydeliggøres overlappet mellem Wittgenstein og Bakhtin, idet Bakhtin udlægger, at alle ord og former er befolket med intentioner. Jeg forstår, at intentioner indebærer forventning om regelfølge respons. Når Bakhtin beskriver, at ord fletter sig ind i konteksten, ser jeg at organisatoriske indvirkninger fx kan være diskurser fra samfundsmæssige styringsparadigmer, idet disse infiltrerer organisatorisk tænkning og derved vil infiltrere den kontekst, som gruppecoachingsessionerne udspilles i. Jeg opfatter, at alle deltagende møder frem med hver deres strømninger af indre dialoger som fletter sig ind i ytringer, der afspejler den generation man tilhører sygeplejefagligt (Old Public Administration, New Public Management og New Public Governance). Ud fra disse forståelser, kan gruppecoachingsessionerne ses som sygeplejefaglige generations-*slovo*-møder, hvor dialogen kan udvikle sig og skabe hybrider i flere retninger gennem vekselvirkning. I nedenstående citat udlægger Bakhtin hvordan denne vekselvirkning kan skabe spændinger:

” På næsten en hver ytrings territorium foregår der en spændingsfuld vekselvirkning og strid mellem ens eget og det fremmede ord, en proces, hvorunder de skilles fra hinanden eller gensidigt og dialogisk belyser hinanden. Ytringen er således en langt mere kompliceret og dynamisk organisme, end det kan forekomme, hvis man kun tager den indretning på genstanden og direkte enstemmige ekspressivitet i betragtning” (Bakhtin 1925/2003, 185).

Ovenstående citat viser, at mødet mellem den andens ord og ens eget ord kan give centrifugale spændinger, der adskiller os i en uenighed mellem et du og et jeg. Omvendt kan du’et og jeg’et mødes i polyfoni, hvor forskellige nuancer respektfuldt udfoldes i et polyfonisk kor. I dette citat tydeliggøres, at det sagte ord ytres ud fra egen *slovo*-forståelse, der flyder sammen med den modtagendes *slovo*-forståelse i dennes indre mikro-dialoger. Bakhtin lader her forstå, at man kan opleve uventede reaktioner og modstand i vekselvirkning med den anden. Dette er et perspektiv, jeg kan genkende fra kommende metodeafsnits citat af Løgstrup, der beskriver, at man ikke er herre over andres reaktion på det sagte (Løgstrup 1956/2008). For at være tro mod kontekstens betydning vil jeg lade Bakhtin uddybe betydningen:

"For den daglige evaluering og afkodning af de fremmede ords virkelige mening får følgende således afgørende betydning: hvem taler egentlig, og under hvilke konkrete omstændigheder taler han" (Bakhtin 1925/2003, 164).

Bakhtin understreger vigtigheden af at forstå, at ord ikke er noget i sig selv. Ord klæber sig således til konteksten. Her ser jeg igen overlap med Wittgensteins sprogpils specifikke lokale betydning. Således kommer Bakhtins *"ordets virkelige mening"* til at lægge sig tæt op ad Wittgensteins udlagte sprogpil (side 5), hvor eksemplet mellem murer A og B, hvor A spørger: *"Hvor mange fliser?"* B tæller dem og svarer med et talord. I dette sprogpil foregår en afkodning hos B, der har lært at spille spillet gennem regelfølge. Gennem disse overlap mellem Bakhtin og Wittgenstein ser jeg, at B afkoder organisatoriske spillereglers betydninger gennem mikro-dialogiske processer, hvorved han bliver i stand til at komme med det korrekte talord. Jeg anvender disse udlægninger til at forstå de komplekse organisatoriske *slovos*, jeg møder i gruppecoachingssessionerne. Der er konstant myriader af stemmer coachingssessionerne hvor de mange sygepleje-*slovos* interagerer, herved kan individets ord karakteriseres som et multipelt antal *"lånte fjer"*, der opleves som egne fjer. Det er her Collins illustration omkring samfundsmæssige tildelte roller bliver sigende. Lad os forestille os en strøm af fortidige, nutidige og fremtidige stemmer i hver enkelt af os, der flyder ud og møder de andres fortidige, nutidige og fremtidige stemmer i dialogen:

"It is constructed not as the whole of a single consciousness, absorbing other consciousnesses as objects into itself, but as a whole formed by the interaction of several consciousnesses, none of which entirely becomes an object for the other" (Bakhtin 1984/2014, 18).

Citatet viser, at der er flere bevidstheder til stede i coachingssessionen, end der fysisk set er fremmødt. I mødet mellem disse bevidstheder har hver enkelt sygeplejerske brug for at blive hørt og forstået, hvilket stiller komplekse krav til mig som coach, idet dialogiske møder er overordentlige svære at facilitere frem (Amba 2018). Bakhtins udlægger behovet for at blive set og hørt således:

"Dialogic communication between consciousnesses. The idea is a live event, played out at the point of dialogic meeting between two or several consciousnesses. In this sense the idea is similar to the word, with which it is dialogically united. Like the word, the idea wants to be heard, understood, and "answered" by other voices from other positions" (Bakhtin 1984/2014, 88).

Jeg forestiller mig en Bakhtinsk vekselvirkning af imødekommelse og spænding, der smelter sammen med sprogspl og implicitte regelfølgeantagelser gennem gruppecoachingsessionerne. Da projektets teoretiske afsæt nu er udlagt, vil jeg derfor gå til en beskrivelse af projektets metoder.

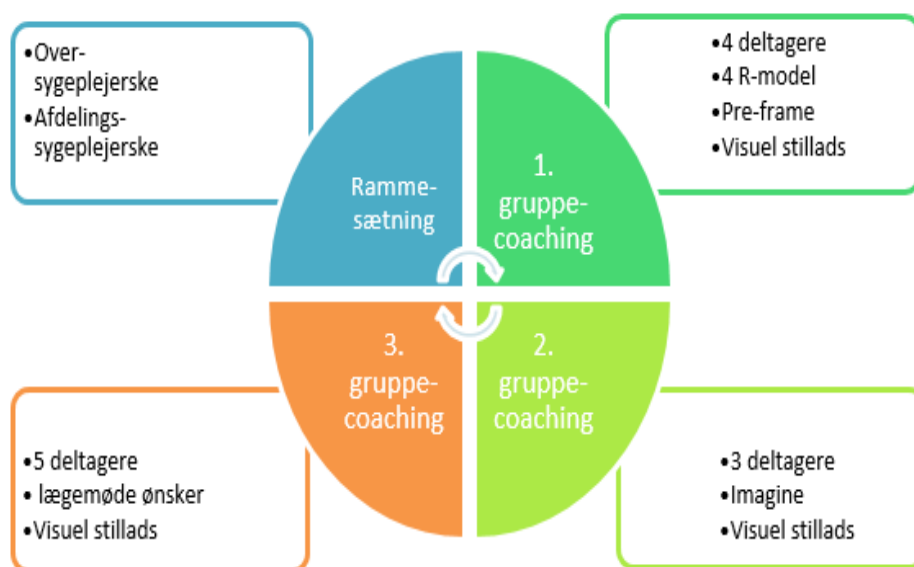
6.0 Projektets metoder

Dette afsnit vil falde i tre dele. Først vil jeg forklare, hvordan data genereres i socialsamskabelse gennem såvel forberedelserne som i selve gruppecoachingsessionerne. Afsnittet vil derfor rumme en procesbeskrivelse, samt en beskrivelse af hvilke tilgange jeg har anvendt og hertil mine bevægrunde for at anvende disse. Dette følges af et afsnit om transparens omkring projektets etiske overvejelser, der kobles til mit ønske om at være "forstyrrende" og ikke styrende som coach. I sidste afsnit udlægges validitet relateret til procestransparens. Her tydeliggør jeg overvejelser om fremlæggelse af data og mine fortolkninger, samt ønsker og hensigter med projektet.

6.1 Tilgang til coaching og forløbsbeskrivelse

Jeg har udarbejdet nedenstående procesillustration for at tydeliggøre hvilke systemiske coachingredskaber jeg har anvendt i procesforløbet gennem de tre gruppecoachingsessioner. Den første blå del (se procesillustrationen), ser jeg som en del af processen, idet planlægningen trækker tråde ind i gruppecoachingsessionerne. Coaching af demensgruppen infiltreres af den organisatoriske kontekst, der er under multiple samfundsmæssige indvirkninger fra fx styringsparadigmer (Old Public Administration, New Public Management og New Public Governance).

Fælles for de tre gruppecoachingsessioner er, at data genereres i en socialsamskabelse mellem demensgruppen og jeg som coach. De lydoptagede filer er transskriberet og anvendt til citatfremstillinger i analysen, efter mundtligt og skriftligt samtykke fra gruppen (bilag 1). Jeg har beskrevet konkrete kriterier for citatudvælgelse i afsnit.



Denne procesillustration starter i den blå del, herefter 1., 2. og 3. gruppecoachingsession. Processen vil kunne gentages uendeligt, hvilket pilene illustrerer. I nedenstående afsnit vil jeg kort udlægge forståelserne af de anvendte tilgange. Hvis begreber gentages, bliver du kun forklaret i det afsnit de første gang nævnes.

Rammesætning: Jeg har kaldt første del af processen for rammesætning, idet det er her, at rammerne for forløbet med demensgruppen aftales. Som det fremgår af ovenstående illustration, er det oversygeplejersken og afdelingssygeplejersken, der rammesætter processen. Til udlægning af dette inddrager jeg et rammesættende citat fra oversygeplejersken i analysen og viser herigennem, hvordan dominerende samfundsmæssige styringsparadigmer virker ind på organisatoriske spille-regler og kan medføre spændinger.

Første gruppecoaching: I denne gruppecoachingsession deltager fire sygeplejerske fra hukommelsesklinikken, hvoraf den ene af disse sygeplejersker ikke er medlem af demensgruppen. Demensgruppen har inviteret denne sygeplejerske til deltagelse og oplyser, at hun kun deltager denne gang på grund af forestående barsel.

Jeg valgte at spørge efter gruppes kommissorium, da jeg fra tidligere MOC-processer har erfaret, at afdelingens sygeplejefaglige grupper bl.a. kan være i tvivl om, hvad deres opgave er i gruppen og hvilke rammer de har for arbejdet (Kristensen, 2017). I denne proces valgte jeg derfor, igen at tage udgangspunkt i dele af Molly-Søholms 4-R-model, der rummer elementerne *retning*, *relationer*, *rammer* og *råderum*. *Retning* beskrives som visioner, formål og værdier for et teams arbejde. Hvis disse bliver uklare, beskriver Molly-Søholm m.fl. (2013), at teamet kan opleve manglende mening i arbejdet, særligt i nydannede teams. Dette giver mig som coach en ide om, at jeg er nødt til at give

plads til dialog om forståelser af opgaven omkring "*patientansvarlig sygeplejerske*", særligt fordi gruppen kan sammenlignes med en ny gruppe, selv om den har eksisteret længe, idet de ikke har haft mødeaktivitet. Ligeledes er *retning* vigtigt, fordi vi beskæftiger os med en ny funktion for sygeplejerskens arbejde og sidst fordi jeg indledningsvist beskrev, at jeg oplever den organisatoriske kontekst vi befinder os i er karakteriseret af *quickfix kommunikation*, hvilket kan svække det enkelte gruppemedlems klarhed omkring *retning*. Molly-Søholm (2013) m.fl. deler *relationer* i interne og eksterne *relationer*. De interne *relationer* betragtes som medlemmer af teamet og de eksterne *relationer*, som øvrige samarbejdspartnere. Internt fokuserer de på, i hvilken grad teamet løser konflikter, skaber synergi og optimerer arbejdsprocessen. Eksternt beskrives det som teamlederens funktion at håndtere ydre organisatoriske forhindringer for arbejdet. Som coach oplever jeg polemik og konflikt i forhold til såvel interne som eksterne samarbejdspartnere. Gruppen har derfor et arbejde foran sig, for at kunne udvikle sig til en velfungerende gruppe, hvilket vil fremgå af kommende analyse. *Rammer* dækker over økonomi, ressourcetildeling, tidsplaner og opgaveprioritering (Molly-Søholm, 2013). Her synes gruppen ligeledes at være udfordret af hvad de selv karakteriserer som "*ustruktureret*", ligesom det fremgår i kommende analyse, at de langt fra er enige om hvordan arbejdet fremadrettet kan tilrettelægges og struktureres. *Råderummet* beskrives som teamets egne ambitioner, målsætninger, ideer og udviklingsønsker. Disse opsummeres med en samlet overskrift "*teamets medledelse*" (Molly-Søholm, 2013). Som det vil fremgå af analysen, har særligt et gruppe-medlem ideer og udviklingsønsker, men disse oplever hun ikke bliver mødt af gruppens formand. Et andet gruppemedlem med en meget stærk stemme beskriver selv, at hun ikke føler sig mødt og hørt, hvorfor hun ligeså godt kan lade være med at sige noget, dette kan læses særligt i analysen af 1. gruppecoachingsession. Gruppen synes derfor at være derfor også udfordret i denne del af 4R-modellen.

Oversygeplejersken havde bedt mig om at gøre gruppen klar til at fremlægge deres arbejde omkring "*patientansvarlig sygeplejerske*" på en temadag to hverdage efter denne gruppecoachingsession. Jeg valgte derfor at dele sessionen ind i to dele. I første del satte vi rammen for det arbejde, vi skulle i gang med og den sidste del anvendte vi til udarbejdelse af et visuelt stillads omkring "*patientansvarlig sygeplejerske*". Molly-Søholm (2013, 218-221) m.fl. beskriver, at visuelle stilladser kan bidrage til at systematisere en samtale, fastholde og understøtte indholdet gennem skrift eller tegninger. Ligeledes beskrives, visuelle stilladser at bidrage til en teamoplevelse af progression, samt

en fastholdelse af ideer og pointer. Samtidigt kan et visuelt stillads have en dokumenterende effekt. Min hensigt med at inddrage det visuelle stillads var, at gruppen kunne støtte sig til det i fremlæggelsen på temadagen og i tillæg hertil kunne vi anvende det som et fortløbende arbejdsredskab gennem de tre gruppecoachingsessioner. Dele af dette kan læses i afsnit 6.2.1. Gennem gruppecoachingsessionerne havde jeg selv en oplevelse af, at gruppen støttede sig til det visuelle stillads og anvendte det som afsæt til at komme videre i samtalen.

Efter ovenstående start var gruppen i en oprørt stemning, der medførte argumentation for, at gruppen ikke så det som en mulighed at indføre konceptet *"patientansvarlig sygeplejerske"*. Inspireret af Wittgensteins perspektivskifte (jf. figur 1 side 24), forsøgte jeg nye veje til gruppefremdrift gennem Cooperrider. Cooperriders forandringsledelsesværktøj danner akronymet POSITIVE (*Pre-frame, open-inspire, strengthen Strengths, imagine, Translate, improvise, Value, Eclipse*⁴). I dette projekt udfolder jeg kun kort de to elementer, jeg har anvendt. Pre-frame er anvendt i 2. gruppecoachingsession og *imagine* er anvendt i 2. gruppecoachingsession. Cooperrider er optaget af at udvide kollektiv selvtilid og inspireret af ledelsesteoretiker P. Drucker, der siger, at: *"Ledelsens store opgave er at ensrette styrkerne på en sådan måde, at systemets svagheder bliver irrelevante"*. Cooperrider (2017, 84) mener selv, at organisationer skal orkestrere – en metafor Bakhtin (1925/2002) ligeledes er optaget af. Orkestret kan stimuleres således ifølge Cooperrider:

"Organisationer er ikke problemer, der skal løses [...] snarere universer af styrker – de er levende systemer, der er rige på fantasi [...] Al indebærer, at man mestrer kunsten at stille betingelsesløse positive spørgsmål, der styrker et systems evne til at forstå, imødesee og højne sit potentiale. Al-interventioner fokuserer på hvor hurtigt man er i stand til at bruge sin fantasi og finde på noget nyt, i stedet for den stigende brug af negative og kritiske diagnoser i organisationer" (Cooperrider 2017, 85)

Ud fra ovenstående citat, er jeg udfordret som coach i at stille betingelsesløst positive spørgsmål, idet dette ifølge Cooperrider kan styrke potentialeudviklingen. Det etiske dilemma i dette er, at det

⁴ *Open-inspire*: Deltagerne skal grænseløst tænke ud af boksen omkring opgaven i dette punkt. *strengthen Strengths*: forholdet mellem svagheder og styrker skal være 1:4, for at vi er stærkest til at forandre os. *Translate*: Her omdanner gruppen drømme til en designprototype. *Improvise*: Her inviteres interessenter til forfinelse af designprocessen (dette kunne være patienter og pårørende), *Value*: Her lægges vægt op at opsummerer værdien af det, gruppen har skabt for at skabe energi til det sidste, *Eclipse*: Her skal man lade det gamle stå i skyggen af det nyskabte, hvilket jeg er inde på i det etiske afsnit omkring forstyrrelser i afsnit 5.3 (Cooperrider 2018, 2017 85-108)

ikke er mig som coach, der rammesætter vilkår og betingelser ud fra den tidligere beskrevet 4R-model. Cooperriders nye model er en videreudvikling fra den oprindelige 4-D-model, som Molly-Søholm har anvendt til deres udarbejdelse af 5-F-modellen (fokuser, forstå, forestil, fastslå og frigør) (Cooperrider 2017, 84; Bakhtin 1925/2002; Molly-Søholm, 2013). Jeg forsøgte at forstyrre gruppens forståelser af fastlåshed og oplevelse af manglende muligheder for "*patientansvarlig sygeplejerske*", med brug af *pre-frame*, hvilket Cooperrider (2017, 89-91) beskriver som en dyb situationsbevidsthed, der kan bringe en gruppe til at se tingene i et nyt positivt lys, hvorved vi klargøres til at skabe det vi drømmer om. Denne strategi havde god effekt gennem støttende brug af visuelt stillads og bevirkede, at gruppen kunne arbejde med forhold de tænkte, der ville være det ideelle for patienten, hvis denne skulle have en "*patientansvarlig sygeplejerske*". I anden gruppecoachingsession vil jeg beskrive det sidste trin (*imagine*), der blev anvendt i gruppecoachingsessionerne.

Anden gruppecoaching: Jeg startede anden gruppecoachingsession med en opfølgning på, hvordan demensgruppen havde oplevet fremlæggelsen på temadagen. Det viste sig, at kun en af de deltagende havde været med på temadagen. Dette var et gruppemedlem, jeg oplevede som lidt mere stille og forsigtig. Jeg forstår denne forsigtighed som en gruppetildelt rolle ud fra organisationsteoretiker Gervase Bushe. Han forklarer, at nyskabte grupper indeholder mest drama, indtil alle er blevet tildelt, har indtaget og accepteret sin "*rolle*" (Bushe, 2001). Sygeplejersken synes at have fået rollen som en, hvis mening ikke har så stor indvirkning på gruppen. Denne oplevelse blev forstærket, da jeg senere talte med afdelingssygeplejersken, der fortalte mig at hun havde sagt til pågældende sygeplejerske, at hun forventede, at hun kom mere "*på banen*". Dette udfordrede mig som coach gennem de to sidste gruppecoachingsessioner, hvorfor jeg har valgt to citater ud, der viser hvordan denne sygeplejerske både tager rollen, men også bliver tildelt rollen, som den mindre betydningsfulde. Citaterne "*Bare for at jeg ikke spørger dumt*" og "*Det var bare for at komme med et eksempel*" udlægger disse perspektiver.

I denne session arbejdede vi videre med det visuelle stillads omkring "*patientansvarlig sygeplejerske*" ud fra Cooperriders *imagine*, der ud fra Drucker bygger på antagelsen om, at "*den bedste måde at spå om fremtiden på er ved at skabe fremtiden*" (Cooperrider 2017, 99). Cooperrider (2017, 99-101) mener, at fremtidsforestillingen er en følelsesmæssig tiltrækningskraft. Således anvendte jeg *imagine* til at søge mod positive forestillinger om hvad den kommende funktion kunne indeholde.

Disse forestillinger viste sig at rumme forskellige sprogspil omkring rollen, hvilket jeg tolker som møder mellem forskellige typer *slovo*. Dette kommer bl.a. til udtryk gennem en polemik omkring *afføring*, både i 2. og 3. gruppecoachingsession.

Tredje gruppecoaching: Denne gruppecoachingsession viste sig mest udfordrende af alle. Jeg ser, at Bushes (2001) tidligere udlægninger om at nydannede grupper rummer mest drama, kunne spille ind og repræsentere nogle af udfordringerne, idet gruppens medlemmer skulle tilpasse sig i nye roller, da afdelingssygeplejersken og en ny sygeplejerske var med for første gang i disse sessioner. Ligeledes ser jeg i bakspejlet, at jeg skulle have være mere tydelig omkring rollefordeling, da afdelingssygeplejersken deltog for første gang i gruppecoachingen. Afdelingssygeplejersken er formand for demensgruppen, hvilket i denne gruppecoachingsession gav usikkerhed om, hvorvidt det var mig, der skulle facilitere mødet. Ligeledes viste det sig, at det var langt sværere for mig at stille mig nysgerrig og undrende overfor afdelingssygeplejerskens ytringer og antagelser, idet jeg følte en implicit forpligtelse til at bakke hende op. Lydfilerne og de kropslige indtryk gav mig ligeledes erkendelser af, at jeg to gange i gruppecoachingsessionen havde argumenteret for pårørende inddragelse i tråd med New Public Governance, hvilket afstedkom oplevelser af at have foretaget en *for* kraftig og uetisk forstyrrelse. Disse input var antagelser fra min side om, at det var rette måde at gribe opgaven an på, hvorved jeg trådte ud af rollen som systemisk coach. Denne sekvens er ikke med i den skriftlige del af projektet, hvorfor det vil være oplagt at diskutere dette mundtligt. Ovenstående implicite antagelser (*slovos*) mener jeg selv, svækker muligheden for at varetage rollen som den neutrale 2. generations systemiske coach (Stelter 2018). Jeg vil derfor arbejde videre med at styrke min rolle som coach gennem skærpelse af egne coachingkompetencer, hvilket jeg nu vil uddybe i nedenstående afsnit.

6.2 Mine coachingkompetencer kan skærpes af sociale data

Projektets fokus, kan bidrage til at styrke mine kompetencer som kommende master i coaching og læring, idet jeg gennem analytisk tilgang får identificeret antagelser omkring organisatoriske spilleregler og de spændinger, der kan følge med. Jeg ser organisatoriske spilleregler, som en syntese af eksisterende *slovos* (Wittgenstein 1953/2001; Bakhtin 1925/2003). Jeg forstår disse som værende under indvirkning af samfundsmæssige styringsparadigmer, der optræder i hver enkelt medarbejder

i organisationen. Min antagelse er, at alle medarbejdere har hybrider af afsnit 4.4 begrebsafklarede styringsparadigmer, hvor det igen vil være forskelligt, hvordan disse vægtes hos den enkelte. De divergerende indvirkninger kan afstedkomme optræden af såvel centripetale som centrifugale kræfter i gruppecoachingsessionerne, samt i fx planlægningsprocessen mellem ledelsen og jeg. Ved at skærpe mit fokus på ovenstående antager jeg, at jeg efterfølgende vil blive bedre i min coaching-praksis til at være nysgerrig på organisatoriske spilleregler og den enkelte medarbejders *slovo*, der har betydning for at centripetale og centrifugale kræfter sættes i spil. At være nysgerrig på dette vil for mig indebære at stille forstyrrende spørgsmål, der i bedste fald resulterer i en refleksion over eget *slovo* (såvel de coachedes *slovo*, som mit eget *slovo*). Hensigten er i bedste fald at kunne bidrage til perspektivskifte (se afsnit 5.1; Wittgenstein 1953/2001), hvor de coachede oplever at sidde i fastlåste organisatoriske kulturforståelser eller at være i en større eller mindre konflikt.

Da der har været stor udskiftning i hukommelsesklinikken siden gruppecoachingsessionerne, er det ikke muligt at fremlægge mine fortolkninger for gruppen. Dette vil udelukkende være muligt for afdelingssygeplejersken og oversygeplejersken, hvilket eventuelt kunne gøres på et uddannelsesmøde, der er fastsat en gang pr. måned mellem ledelsen og jeg. Denne udlægning vil i dette tilfælde kræve samtykke fra både over- og afdelingssygeplejersken og tillige medføre etiske bekymringer hos mig, om de vil opleve disse fortolkninger som blottende, idet der kun er en afdelingssygeplejerske i hukommelsesklinikken og en oversygeplejerske for neurologisk afdeling og det derfor vil være umuligt at bevare deres anonymitet i denne organisatoriske kontekst. En mulig tilgang for en sådan fremlæggelse kunne være inspireret af 3. generations coaching, idet denne indeholder flere øjeblikke af symmetri, end 2. generations coaching som jeg har valgt (Stelter, 2018; Molly 2011). Ud fra metodeafsnittets udlægninger dukker flere etiske spørgsmål op. Jeg vil derfor tage nogle af disse emner op i næste afsnit omkring etiske overvejelser og sidst diskutere etiske dilemmaer i afsnit 9.0 (se side 53).

6.3 Etiske overvejelser

Jeg oplever Løgstrups citat omkring miljøets indskrænkning af spillerummet har samme virkning som Wittgensteins (1984/2014) regelfølge, idet der i disse ligger implicite forventninger om konkrete handlinger, herunder at kende til de lokale sprogspil:

"Spillerummet, for hvilket den enkelte kan indtage den ene eller anden holdning til givne fordringer – godtage eller afvise dem – er altså meget lille. Milieuet indskrænker det (Løgstrup 1956/2008, 195).

I dette citat forklarer Løgstrup, at det er muligt at afvise andres fordringer, selv om det er vanskeligt. Jeg tænker, at disse fordringer kan udfordres gennem nye sprogspil i gruppecoachingsessionerne. Disse nye sprogspil skal fungere som forstyrrelser i systemisk forstand (Molly, 2011), hvorved et perspektivskifte kan blive muligt. Med baggrund i Molly og Moltke (2011) bør etiske overvejelser indgå i disse forstyrrelser, således at disse finder sted med etisk respekt for den anden:

"... man skal acceptere, at den anden i kraft af netop at være en anden, derfor er forskellig fra en selv. Og at den anden har en legitim ret til at mene, at noget er meget vigtigt, selvom man måske ikke selv kan se vigtigheden af det" (Molly 2011, 66).

Ovenstående citat taler sig ind i Bakhtins (1925/2002) forståelser af, at den talende også bliver lytter. I dette projekt betyder det, at jeg som coach må mærke kropsligt, se og forstå med mit *slovo*, hvad jeg tror den anden mener, for herefter at få gensvar på dette. Skulle centrifugale gensvar opstå omkring *"patientansvarlig sygeplejerske"*, er det vigtigt at jeg som coach giver plads til polyfoni (se afsnit 4.2), frem for at anlægge et centripetalt konsensuspres (Bakhtin 1925/2002). Jeg skal derfor gøre mig tiske overvejelser om ikke at presse mine ideer "ned over hovedet" på demensgruppen, hvilket Løgstrup forklarer vigtigheden af i dette citat:

"Hvad den enkelte end måtte sige og gøre ud fra sin egen indsigt i, hvad der tjener den anden bedst, så tilkommer det ham i alle fald ikke at forsøge på at gøre sig til herre over, hvordan den anden reagerer herpå. Hvad den anden vil gøre med vores ord eller handling skal man ikke forsøge at bestemme. Det giver nok så megen velmenen ingen ret til" (Løgstrup 1956/2008, 37)

Ovenstående citat viser, at jeg som coach ikke bestemmer over demensgruppen og skal acceptere deres individuelle *slovos* og deres respons. Ud fra disse betragtninger, forbinder der sig således lærerige etiske indsigter fra 3. gruppecoachingsession, hvor jeg antog, at demensgruppen kunne profitere af en New Public Governance tilgang til at se på hvilke ønsker patient og pårørende havde for en *"patientansvarlig sygeplejerske"*. Gennem aflytning af lydoptagelserne oplever jeg, at jeg to gange bragte emnet op, selv om jeg gennem kropslige fornemmelser indså, at gruppen ikke havde

en interesse herfor. Som coach forventes jeg at facilitere processen, frem for at styre gruppen ved brug af coaching (Molly 2011). Jeg erkender derfor, at der er en hårfin etisk grænse for facilitering, som jeg foreslår diskuteret i den mundtlige del af projektet. For at styrke projektets validitet, vil jeg nu uddybe, hvordan jeg udvælger og analyserer data.

6.4 Projektets validitet

Jeg søger at foretage transparente procesbeskrivelser for at styrke projektets validitet, ved at give andre mulighed for at *"kigge mig i kortene"*, hvilket er i tråd med anerkendt kvalitativ forskning (Husted og Tofteng, 2014, 122+135; NESH 2006, 34; Coghlan & Brannick 2014, 15-22). Min procesbeskrivelse er derfor startet allerede i indledningen. Jeg vil derfor fortsætte denne transparens ved at beskrive, hvordan jeg udvælger analysens citater.

6.4.1 Hvordan udvælges citater til fortolkning

Når jeg vælger et citat til fortolkning, er det ud fra konkrete kriterier om at dette citat enten: 1) indeholder elementer af implicitte og/eller eksplicitte organisatoriske spilleregler eller 2) indeholder elementer af centripetale og/eller centrifugale kræfter, der sættes i spil med ovenstående spilleregler. Helt konkret har jeg fx valgt et citat, hvor ytringen *"Afføring og urin ... det hører fanden æde mig med til en journal hernede"*. Ud fra ovenstående kriterier for udvælgelse indgår både spilleregler, centripetale og centrifugale kræfter i denne ytring. Når man siger, at *"afføring og urin hører med til en journal hernede"* (i hukommelsesklinikken), udtrykker det en implicit spilleregel, at dette er et lægefagligt anliggende. Det er en implicit spilleregel fordi den er ikke nedskrevet i en samarbejdsaftale mellem fx lægen og sygeplejersken, hvorved det bliver sygeplejerskens egen diskurs (*slovo*) om, hvad der er lægens opgave og hvad der er sygeplejerskens opgave. Ud fra punkt 2 er den udvalgte ytring både centripetal nedlukkende og centrifugal lagdelende (mellem et du og et jeg). Dette ser jeg ved, at ytringen lukker ned for andre perspektiver på om spørgsmål, der vedrører afføring og urin hører til sygeplejekonsultationen eller lægekonsultationen i hukommelsesklinikken. Jeg ser ytringens centrifugale kræfter gennem lagdeling. Denne lagdeling bliver dobbelt mellem lægen og sygeplejersken, men også mellem sygeplejersken og sygeplejersken. Dette ser jeg kun ved at læse hele

citater og derved se, at noget går forud for ytringen. Det, der går forud er, at en anden sygeplejerske mener, at det er sygeplejerskens opgave. Ytringen bliver derved en lagdeling mellem den sygeplejerske, der ytrede, at det var en sygeplejerskeopgave og hukommelsesklinikkens "øvrige" sygeplejersker, som denne sygeplejerske implicit referere til, når hun siger "... *det hører fanden æde mig med til en journal hernede*". Ytringen repræsenterer derfor en antagelse om at resten af gruppen, inklusive lægegruppen, deler denne holdning, hvorved den dermed lagdeler sygeplejersken i hende som "dem" og sig selv som "os".

Ud over denne meget håndgribelige og konkrete udvælgelse, spiller min sensitivitet for konteksten ind på udvælgelsen af citater. Her mener jeg min omsætning af gruppens sproglige ytringer, der klæber sig til konteksten. Min kontekst klæber sig til mine interne mikroprocessor af fortid, nutid og fremtidige stemmer, der danner mit *s/ovo*. Disse kriterier for citatudvælgelse er langt mere komplekse, men vil aldrig kunne afskæres fra det sagte ord. Derfor vil jeg søge at uddybe disse lidt mere uhåndgribelige fornemmelser af hvorfor et citat er eksemplarisk for fortolkning og erkendelse i nedenstående.

Som coach kan jeg få en fornemmelse af, at der er noget på spil i gruppecoachingsessionerne, da kroppen er en integreret del af sproget. Jeg har med andre ord mærket kropslige reaktioner på demensgruppens kropslige ekspliciteringer, der har udfoldet sig som en dans med deres sproglige intonationer. Det sagte og skrevne citat er således kun en lille del af konteksten, skift mellem vrede, motivation og ulmende håb er derfor komplekse sproglige elementer gruppen og jeg mærker forskelligt ud fra hvert enkelt *s/ovo*. Det betyder, at udvælgelsen af citater sker ud fra min egen erkendelsesmæssige forståelse af, at jeg som coach i mange tilfælde ikke forstyrrer disse spilleregler og kræfter. Manglende forstyrrelse ser jeg således som en kropslig reaktion i mig, hvor jeg mærker, at en forstyrrelse ikke er passende på et givent tidspunkt. Jeg oplever, at jeg mærker dette gennem egne indre mikrodialoger, der sætter bevægelser i mig og giver mig en tro på at en forstyrrelse nu vil være rette timing. Jeg oversætter mine kropslige reaktioner ud fra mit *s/ovo*, det jeg ser og mærker, flyder derved sammen med indre mikrodialoger fra fortidige, nutidige og fremtidige stemmer i mig. Det betyder ikke, at jeg argumenterer for, at de gange jeg ikke har forstyrret, er med baggrund i, at jeg oplevede manglende timing for en eventuel forstyrrelse. Det betyder snarere, at jeg ønsker at skærpe omsætningen af mine sproglige sanser gennem Wittgenstein og Bakhtin.

Ud fra ovenstående udvælger jeg derfor også citater, for at øge mine kompetencer til at gribe og identificere følger af selvfølgeligheder, sandhedsantagelser og kropsindlejrede spændinger, der kommer til udtryk gennem centripetale og centrifugale kræfter. Dette ønske udspringer af, at jeg som coach også "falder i" omkring selvfølgeligheder og sandhedsantagelser og derfor fra tid til anden mister centrale øjeblikke i gruppecoachingsessioner. Når jeg gennem mine fortolkninger af udvalgte citater ser implicitte og eksplicitte organisatoriske spilleregler og/eller spændinger i spil med dette, ser jeg, at jeg gennem forstyrrelser kunne skabe mulighed for andre udfald af gruppecoachingsessionen, idet jeg er medskaber af situationen i socialkonstruktivistisk forstand. Alligevel kan jeg tage Holmgren (2002) in mente og forstå, at denne skærpelse ikke er det samme som at kunne forudsige gruppens reaktioner og dermed om dette ville have vist sig som en passende forstyrrelse. Erkendelser omkring passende forstyrrelser er altid set ud fra mit *slovo* i mødet med de andres *slovo*, ligesom det altid vil vise sig som erkendelser, der følger efter forstyrrelsen og reaktionen herpå. Derfor ser jeg projektets analyse som stillbilleder fra uendelige dynamiske processer, der kan skærpe mine erkendelsesmæssige kompetencer som coach, om at nu optræder en selvfølgelighed omkring en organisatorisk spilleregel og sætter spændingsfyldte kræfter i spil. Projektets metodiske grundlag er nu udlagt. Jeg vil derfor invitere dig ind i analysen af de tre gruppecoachingsessioner gennem nedenstående afsnit.

7.0 Analyse

Dette afsnit vil falde fire dele. Første del sætter konteksten for de efterfølgende tre tidskronologiske dele. Her udlægges og analyseres to passager fra hver gruppecoachingsession. I udvælgelsen er lagt vægt på gennemgående *tråde* i alle tre sessioner. Med baggrund i Wittgensteins figur (se afsnit 5.1) er udvælgelsen et udtryk for perspektiver på dele og derfor ikke hele billedet af demensgruppen og gruppecoachingsessionerne. Fortolkningerne er ligeledes begrænset af mit *slovo*, samt af de teoretiske perspektiver fra projektrammen.

7.1 Afklarende kontekstualisering af coachingsessionerne

Lad mig starte analysen med at være tro mod Wittgensteins (1953/2001) og Bakhtins (1925/2002) respektive forståelse af, at ord ikke er noget i sig selv, at ord klæber sig til konteksten og at ord der alligevel løsriver fra en kontekst, ikke er et udtryk for dialog men monolog. Da mit udgangspunkt er socialkonstruktivistisk, er dialogen vigtig, idet denne tekst og de snart udfoldede coachingsessioner er i en stadig dialog gennem denne tekst. Da vi altid står i forhold til hinanden i en socialkonstruktivistisk forstand, er det vigtigt for coachingsessionernes citatfremstillinger, at jeg udfolder konteksten som ordene flyder sammen med. Jeg vil derfor fortælle lidt mere om den organisation, denne tekst er i samskabelse med.

7.1.1 Navngivning af "patientansvarlig sygeplejerske"

Som allerede bemærket er demensgruppen en sygeplejefaglig gruppe, der består af medarbejdere fra hukommelsesklinikken. Det er hukommelsesklinikkens oversygeplejerske, der har navngivet begrebet "*patientansvarlig sygeplejerske*". Wittgenstein forklarer, at dét at navngive ting er at forberede andre på, hvad man ønsker det navngivne anvendt til: "*... naming is something like attaching a label to a thing. One can say that this is preparatory to the use of the word. But what is it a preparation for?*" (Wittgenstein 1952/2001, 11). Oversygeplejerskens navngivning "*patientansvarlig sygeplejerske*" går forud for de tre gruppecoachingsessioner og bliver det forberedende afsæt for at se på organisatoriske spilleregler og spændingsfyldte kræfter, der dukker op når hukommelsesklinikken går i dialog omkring funktionen "*patientansvarlig sygeplejerske*". Ud fra Wittgenstein ser jeg navngivning som et sprogspil, der lægger op til dannelse af nye organisatoriske spilleregler.

7.1.2 New Public Management og New Public Governance – en udfordrende hybrid

Jeg har gennem mit MOC-forløb haft svært ved at få relevante projekter i neurologisk afdeling. Inden tredje semester bad oversygeplejersken mig facilitere en proces inden for eget arbejdsområde, da afdelingen ikke havde oplagte bottom-up-opgaver til facilitering. Jeg oplever derfor, at afdelingen har svært ved at forstå de MOC-erhvervede kompetencer som anvendelige på en hospitalsafdeling.

Jeg oplever dette som et hybridmøde mellem New Public Management og New Public Governance, der virker ind på organisatoriske spilleregler og indrammer forståelser af korrekt opgaveløsning. Jeg vil derfor tydeliggøre denne kontekst i nedenstående afsnit.

Inden sommerferien bad oversygeplejersken mig facilitere startprocessen af hukommelsesklinikkens implementering af begrebet "*patientansvarlig sygeplejerske*". Jeg fik herefter en mailkorrespondance fra oversygeplejersken til hukommelsesklinikkens afdelingssygeplejerske, hvor hun beder om at igangsætte arbejdet med det, hun kalder *patientansvarlig sygeplejerske*. Korrespondancen rummer punkter med elementer, som oversygeplejersken ser, indbefatter rollen som patientansvarlig sygeplejerske. Af disse punkter fremgår det, at formålet med indførelse af begrebet "*patientansvarlig sygeplejerske*" er at øge antallet af patientforløb i hukommelsesklinikken:

" ... Hvordan kan vi sikre at vi får håndteret flere patientforløb? ... Kan vi arbejde med en model omkring patientansvarlig sygeplejerske (PAS), sådan at patienterne får tildelt en sygeplejerske ... Med en sådan model vil vi også kunne aflaste Zenia (sekretæren)" (Sølvtoft, 2018).

Afslutningsvist beskriver oversygeplejersken, at hun ligeledes forventer, at *modellen* kan aflaste sekretæren. Da min andel i hukommelsesklinikken implementering af "*patientansvarlig sygeplejerske*" udføres som det afsluttende projekt for min MOC-uddannelse, ser jeg derfor oversygeplejerskens mail som en invitation til samskabelse og reel medarbejderinddragelse. Her forstår jeg samskabelse som en demokratisk proces, der indebærer et *med* i stedet for *om* fællesskabet, hvilket afspejler en New Public Governance forståelse (Torfing, 2017; Tofteng 2014; Aagaard 2014; Coghlan og Brannick 2014; Philips 2018). Ved genlæsning af oversygeplejerskens mail, erkender jeg vigtigheden af dette projekts indledende citat: At jeg har forstået "*for hurtigt*" og ikke set forskellen mellem oversygeplejerskens og min tilgang. Oversygeplejersken ønsker at indføre modellen, for at få flere patientforløb gennem hukommelsesklinikken og for at aflaste sekretæren, hvilket afspejler en New Public Management forståelse, der bl.a. har til formål at optimere output.

Afdelingssygeplejersken i hukommelsesklinikken er meget imødekommende over for mig, men synes samtidig, at være presset af travlhed. Hun sender kommissoriebeskrivelse for den sygeplejefaglige demensgruppe, som jeg har bedt om, i forbindelse med starten på implementeringsprocessen af begrebet og funktionen som "*patientansvarlig sygeplejerske*". Afdelingssygeplejersken virker interesseret i processen, når jeg taler med hende, men har grundet et stort arbejdspress, ikke haft

mulighed for at deltage i alle tre gruppecoachingsessioner. Hun deltager i den sidste af tre gruppecoachingsessioner, som jeg nu vil lægge for analyse.

7.2 Første gruppecoachingsession

Det analytiske fokus for den første gruppecoachingsession rummer to passager. Første passage har fået overskriften *"Altså jeg forstår ikke, hvem og hvad er demensgruppen?"*. Passagen understøtter kontekstforståelsen for demensgruppens arbejde og giver samtidigt et billede af samarbejdsformen i hukommelsesklinikken. Anden overskrift *"Jeg ved godt, de ikke vil høre det"* er sigende for første gruppecoachingsessions gennemgående tråd, omkring nogle medarbejderes oplevelse af ikke at blive hørt.

7.2.1 *Altså jeg forstår ikke, hvem og hvad er demensgruppen?*

Første gruppecoaching starter med en gensidig præsentation og en kort afklaring af mit ærinde med faciliteringen, hvorefter nedenstående passage udspilles. Afdelingssygeplejersken og jeg havde aftalt, at hun skulle informere personalet omkring den forestående proces med mig. Hertil havde oversygeplejersken bedt mig om at få gruppen til at forberede en fem minutters præsentation, som gruppen skulle anvende to hverdage efter denne gruppecoachingsession. Jeg møder derfor gruppen i forventning om en fælles forståelse af de organisatoriske planer.

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

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

Sanna: *"... Jeg var egentlig ikke klar over den der demensgruppe. 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, det er det første. Egentlig fordi man har sådan en 4R model 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 demensgruppen?"*

Coach: *"Det er det. Der står i hvert fald her, Sanne Lunde Lassen, Ea ..."*

Sanna: *"Det vidste jeg så ikke, der er godt nok sket stor udskiftning siden. Det er jo det, der er problemerne, 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, så der har aldrig været noget der! 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"*

Tine: *"Tanja har ikke været her i over et år."*

Coach: *"Nej. Altså i hvert fald bad jeg om kommissoriet, fordi der står her, at formålet er at understøtte og styrke sygeplejen til patienter med demenssygdomme..."*

Passagen viser flere overraskende elementer for gruppen og ligeledes for mig som coach. Først er det en overraskelse, at gruppen kort efter skal præsentere, det arbejde der lige er sat i gang. Dette viser sig særligt i Lines klare opfattelse af at, *"det er ikke os, der skal sige noget"*, samt i Sannes

uddybende forklaring: *"Jeg var egentlig ikke klar over den der demensgruppe. 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."* Jeg ser sammenhænge mellem Sannes ytring og New Public Managements armslængdestyring, idet ledelsen synes præget af kommandoveje fremfor dialog. Videre kan Sannes ytring sættes i sammenhæng med at miste orienteringen i organisationen gennem Wittgensteins citat omkring regelfølge (se afsnit 5.2), der beskriver opvækstens internaliserede handlinger i mødet med et skilt. Det ser jeg særligt gennem Wittgensteins beskrivelser af at blive trænet til noget, der efterfølgende udføres som en naturlighed. Her sidestiller jeg opvæksten med opvæksten til at blive sygeplejerske som profession.

Jeg ser tvivlen gennem citatet *"jeg ved ikke helt, hvor vi er henne"*. Kort tid efter, at vi er gået lidt videre åbner Mille op for sin tvivl omkring demensgruppen: *"Altså jeg forstår ikke, hvem og hvad er demensgruppen?"*. Jeg ser Milles tvivl som et eksempel på Wittgensteins beskrivelse af at kunne komme ind i en by fra en anden side og pludselig miste orienteringen (se afsnit 5.2). Jeg fornemmede derfor en forvirret stemning omkring demensgruppen, der gik over i en modvilje mod de nye tiltag omkring *"patientansvarlig sygeplejerske"*. Den fornemmede modvilje ser jeg i sammenhæng med Bakhtins citat omkring afkodning af det fremmede ords virkelige mening (se afsnit 5.2). Jeg ser, at vi befinder os i en omstændighed, hvor Sannes ytring kan være et udtryk for at føle sig afkoblet indflydelse. Ca. halvt inde i coachingssessionen dukkede emnet op i nye dimensioner, da jeg præsenterede ny mødedato dagen efter temadagens forventede præsentation:

Coach: *"... Vi skal mødes onsdag igen mellem 13-14"*

Tine: *"Nu på onsdag?"*

Coach: *"Ja, det fik jeg en mail om"*

Tine: *"Der kan man bare se"*

Coach: *"Ja, det skrev hun ... jeg antager, siden jeg sidder sammen med jer, at I er demensgruppen"*

Line: *"Det er altså [10 sek.] ja"* [ser forvirret ud]

Coach: *"Hvem tænker I ellers er demensgruppen?"*

Mille: *"Jeg har aldrig hørt om en demensgruppe"*

Tine: *"Men der er jo ikke andre, der er demensgruppen [...] Vi er demensgruppen, det er os, der arbejder med demens".*

Coach: *"Så er det sådan, at [...] I skal præsentere hvad demensgruppen arbejder med lige nu..."*

Line: *"Det ville måske have været lidt rart at have fået det der, sådan. Hvis vi også skal sige noget på tirsdag, at vi også havde fået det at vide. At det forventes, at I er demensgruppen, altså sådan så det ikke lige kommer som en overraskelse"* [ser chokeret ud]

Coach: *"Som et chok?"* [coachen spejler den kropslige del af sproget]

Line: *"Ja som et chok, at det forventes, at vi skal sige noget på tirsdag"*

Sanne: *"Det er overraskelsesmomentet igen! Så havde jeg måske lige lyst til at sige nu, at hvis Dora påtog sig de opgaver, der var en afdelingssygeplejerskes job, så kan det være, hun havde husket det der noget bedre ..."*

Der synes at komme flere centrifugale og spændingsfyldte lagdelinger i spil i denne passage. Først Tines *"Der kan man bare se"*. Denne ytring følges af Lines kommentar: *"Det ville måske være lidt rart ... at vi også havde fået det at vide"*. Et sprogspil med regelfølge om at Dora skal introducere rammerne for og forventningerne til gruppen. Dette får Sanne til at reagere med en vis vrede i stemmen *"Det er så overraskelsesmomentet igen"*. Ytringen synes at føre tilbage til en ytring omkring manglende struktur i patientforløb, idet dette hænger sammen med at være i dialog omkring planlagte opgaver, således gruppen arbejder sammen omkring opgaveløsningen. Dette taler sig ind i fremtiden gennem ytringen om: *"hvis Dora påtog sig de opgaver, der var en afdelingssygeplejerskes job, så kan det være, hun havde husket det noget bedre"*. Igen forstærkes gruppens sprogspil om, hvordan man gør afdelingssygeplejerske i hukommelsesklinikken i en lagdelende spænding gennem sprogspil mellem forståelser af den reelle virkelighed og forståelser af den ideelle virkelighed. Disse sprogspil synes at danne et fællesskab af modstand, der fremstår som en lagdelende centrifugal kraft mellem gruppen og Dora. Gruppen danner således stærke nedlukkende centripetale sprogspil om regelfølge for at *"gøre"* afdelingssygeplejerske ud fra deres *slovo*. Disse regelfølgebeskrivelser

genkender jeg i Bakhtins citat omkring ord, der lugter af en profession, kontekst og det sociale spændingsfyldte liv. Bakhtins udlægning af, at ord er befolket med intentioner (se afsnit 5.2), kunne være intentioner om et modspil til de centrifugale lagdelende kræfter, gruppen giver udtryk for.

Ud fra ovenstående kontekstforståelser oplever jeg, at gruppen savner dialog mellem Doras *slovo* og deres *slovo* omkring det organisatoriske sprogspil "*patientansvarlig sygeplejerske*", således de sammen kan formulere sygeplejefaglige regelfølge for funktionen. Sygeplejerskerne i gruppen synes at savne, at Dora indtager en lyttende position omkring deres *slovo*, hvor de danner normative sprogspil om hvordan man *bør gøre* "*patientansvarlig sygeplejerske*". Disse skift mellem det at være den talende og den lyttende stemmer ligeledes overens med Bakhtins beskrivelser af en dialog, hvor denne ikke består af én bevidsthed, men af flere bevidstheder, der ikke bliver objekt for andre (se afsnit 5.2). Når dialogisk inddragelse ikke sker, vil jeg med inspiration fra Philips kritiske perspektiv, beskrive sådanne implementeringsprocesser som pseudo-inddragelsesprocesser. I dette projekts kontekst kan det se ud som om ledelsen foregiver medarbejderinddragelse, men ud fra New Public Management blot pakker en ikke-dialogisk proces ind i "*dialog-glanspapir*".

For min coachingpraksis betyder det, at jeg skal arbejde på at finde modet til at gå ind i orkanens centrifugale spændingsfyldte øjeblikke og gribe mere fat omkring spændingerne, se på spændingerne sammen med *hele* demensgruppen (inkl. Dora), reflektere over spændinger, der danner hybrider væk fra samarbejdet omkring de gode holdspil. Metaforisk set skal vi nu forestille os demensgruppens samarbejde som et boldspil. I dette samarbejde skal gruppen konstant holde en rød bold i luften mellem sig. Jeg vælger farven rød til denne bold, da rød ofte betragtes som en advarselsfarve. Bolden er de opgaver, gruppen samarbejder om, og måden de kaster og griber/ikke griber på, ser jeg som et udtryk for, hvordan gruppen "*gør*" samarbejde. Jeg oplever, at gruppen vil kunne profitere af at skærpe deres evner til at spille sig selv og hinanden gode i dette boldspil. Dette kunne eksempelvis forsøges gennem fælles coaching, hvor gruppens medlemmer kunne skærpe deres evner til at kaste og gribe den røde bold. Når dette stadie er nået, kunne gruppen arbejde videre på at skærpe sine evner til at se nuancer i boldspillet. Disse nuancer kunne udfoldes i at skærpe det hensynsfulde kast og skærpe det at være en opmærksom holdspiller, der griber. Her trækker jeg på Bakhtins forståelse af den betydning det har at blive set og hørt (se afsnit 5.2).

Ud fra ovenstående boldspilmetafor erkender jeg derfor selv, at jeg skal arbejde videre med min egen coachingpraksis for at kunne facilitere processer, hvor nye sprogspildannelser skal etableres. For at fremme et organisatorisk læringsfelt omkring organisatoriske problemstillinger, må jeg erkende, at selv om titlen på masteruddannelsen indikerer, at jeg snart er master i organisatorisk coaching og læring, er jeg nok snarere en kommende master i ydmyghed om, at jeg selv er i en læringsproces i mit samspil med organisationen. En intern coach forventes at kunne navigere i at sætte spørgsmålstejn ved antagelser, der danner organisatoriske spilleregler gennem sprogspil og spændinger. Denne undren og skarphed må jeg selv være i stand til at udøve uanset antagelsens ejermands placering i organisationen. Her ser jeg ikke, at jeg forventes at indtage en rolle, hvor jeg skaber en polemisk krig, men at indtage en position, hvor jeg er etisk i min tilgang til de antagelser, der er med til at danne sygeplejefaglige sprogspil for organisatoriske spilleregler. Jeg vil diskutere denne etik mere indgående i afsnit 9.0, idet jeg nu vil tage hul på anden passage af første gruppecoaching.

7.2.2 "Jeg ved godt, de ikke vil høre det"

I denne passage vil jeg udlægge, hvordan gruppen motiveres af at generere ideer til organisatoriske spilleregler omkring rollen som "*patientansvarlig sygeplejerske*" og spille disse videre til Dora, men samtidig udfordres i dette boldspil af Doras manglende respons på de tidligere beskrevne røde bolde. Her eksemplificerer jeg med organisering af samarbejdet, der danner hybrider ind i at kunne varetage rollen som "*patientansvarlig sygeplejerske*". Tine har tidligere foreslået Dora at planlægge længere frem i tiden i kalenderen, da der bruges alt for lang tid på at booke patienter pr. telefon, når de er sent ude med tiderne. Dora har, ifølge Tine, ikke været åben over for dette, hvilket Tine ser som en blokering for at optimere tidsforbruget i hukommelsesklinikken.

Tine: "*Sekretæren er med på, at det her er en bedre løsning [...] Dora bruger SÅ lang tid på at sidde og booke dem, og det skal hun ikke i min verden*"

Mille: "*Nej*"

Tine: "*Få nu sekretæren til at gøre det, hvis det ligger der. Min mening!*"

Coach: *"Så, der er noget med, at du skal samle nogle argumenter sammen, inden du går ind til hende"*

Tine: *"Det er ikke noget problem, det kan vi sagtens."*

Sanne: *"God ide, det er rigtig godt, at du huskede det"*

Coach: *Mega godt så! Der er jo masser af god energi i gruppen...*

Sanne: *"Det handler også om, at jeg ikke tror, der ikke er en af os, der ikke har sagt det efterhånden. Men man bliver træt. Så trækker man stikket, og så lader man lortet køre som det gør."*

Mille: *"Ja"*

Sanna: *"Ja, undskyld jeg siger det, men det er sådan, jeg får det [...] Der er da noget, der rykker, det går bare fanden æde mig bare ikke så stærkt. Det gør det bare ikke!"*

Coach: *"Men, hvis du nu skulle være sådan motiveret i opgaven, hvad skulle der så til i forhold til den her patientansvarlige sygeplejerske?"*

Sanne: *"At afdelingssygeplejersken var med inde over og var med til at stykke det her sammen hele vejen igennem [...] Det er sådan noget hovsa, nåh ikke i dag. I morgen, nej ikke i morgen, så i næste uge [...] Jeg ved godt, de ikke vil høre det. Det er realiteterne, og det synes jeg er dårlig, hvad skal man sige, medarbejderhåndtering, at man bare siger luk næbet".*

Coach: *"Ja?"*

Sanne: *"Det er ikke fordi det [direkte⁵] er blevet sagt, men jeg føler det sådan"*

Coach: *"Du føler det?"*

Sanne: *"Jeg kan lige så godt lade være med at sige noget, det bliver ikke anderledes."*

Tine: *"Der mangler opbakning, og at der bliver givet plads til, hvis det giver mening, at vi gør tingene på en anden måde. Altså, det er fint nok, hvis du så stadig siger, at det ikke kan hænge sammen. Ja men stadigvæk, ja jeg hører jer, men det kan ikke hænge sammen. Fint, men man føler, man prøver*

⁵ Min tilføjelse

at komme med noget, man faktisk selv synes er en hamrende god ide, og det er sådan lidt som om, nå altså har du husket mig? Eller er det en rigtig dårlig ide, eller skal jeg komme med lidt mere altså, det er sådan?"

Coach: *"Så der mangler opfølgning?"*

Tine: *"Ja, den sådan svæver lidt i rummet."*

Selvom gruppen på overfladen ikke synes at være i tvivl om ønskede organisatoriske retninger, peger disse normative ytringer mod Wittgensteins beskrivelser om dét at komme fra en anden vej og pludselig blive i tvivl omkring egen orientering i organisationen. Dette ser jeg ud fra ytringer som *"har du husket mig"*, *"er det en god ide?"*, *"det svæver sådan lidt i luften"* og *"jeg ved godt, de ikke vil høre det"*, disse ytringer danner hybrider ind i reaktionerne fra gruppen, hvorfor jeg vil foretage en udlægning af henholdsvis betydningen af dette for demensgruppens arbejde og for min coachingpraksis.

Jeg ser ytringen *"Dora bruger SÅ lang tid på at sidde og booke dem, og det skal hun ikke i min verden"*, som en centripetal nedlukning omkring Doras opgaveløsning. Tine laver herved sprogspil, med regelfølge om, hvordan man gør afdelingssygeplejerske ud fra hendes *slovo*. Da Mille synes at bakke op omkring Tines holdning, forstærkes den yderligere gennem ytringen: *"Få nu sekretæren til at gøre det, min mening!"*. Dette får en centrifugal lagdelende effekt mellem Dora og de øvrige ansatte. Effekten synes forstærket ud fra kommentaren om, at sekretæren er med på, at det her er en bedre løsning. Her udtrykker Tine en igangsættelse af nye sprogspil om, hvordan regelfølge skal være for sygeplejersker i hukommelsesklinikken. Her kunne det være passende, at jeg som coach inviterede til perspektivskifte ud fra Wittgensteins beskrivelser af ande-kaninen (se afsnit 5.1). Jeg kunne fx have inviteret Tine til at reflektere over, hvad hun tænker, Dora ville sige til hende, hvis hun præsenterede dette. Dette ser jeg som et forslag, der lægger sig inden for den systemiske tilgang i coaching, hvor forstyrrelse af Tine som et eget (øko)-system, hvor hun søger at danne nye organisatoriske sprogspil for samarbejde. Gennem forstyrrelser af dette, kunne jeg derved vise Tine, at ligesom hun ønsker at blive inddraget, ønsker Dora formentlig det samme, hvilket Bakhtin lader forstå gennem citatet om at én stemme alene, hverken kan afslutte eller løse noget (se afsnit 5.2). Når jeg, som coach, ikke forstyrrer Tines (øko)-system omkring *slovo*s om Dora bliver jeg selv medskaber af disse *slovo*s ved tavst at acceptere dem. I disse konstruktioner ser jeg, at Doras spillerum for korrekt

organisatorisk adfærd som afdelingssygeplejerske indskrænkes, hvilket jeg tolker som en centripetal nedlukning over for Dora.

Lidt senere i passagen oplever jeg, at sygeplejerskerne føler sig afvist og svigtet af Dora. Dette ser jeg udtrykt gennem ytringen *"luk næbet"* og *"der ikke er en af os, der ikke har sagt det efterhånden"*. Tine udtrykker ligeledes oplevelse af at være blevet afvist, idet hun siger *"det er sådan lidt som om, nå altså har du husket mig?"*, *"Ja, den sådan svæver lidt i rummet"*. Jeg ser ytringer omkring manglende struktur hos Dora kommer til udtryk gennem ytringerne *Det er sådan noget hovsa, nåh ikke i dag*" og mere direkte i ytringen *"Der har været så stor u-strukturering med vores patientforløb"*. Disse ytringer synes at råbe og håbe på mere polyfoni frem for homofoni (se afsnit 5.2), hvor gruppens ytringer underlægges Doras ytringer. Ud fra disse ytringer synes gruppen og Dora at kunne profitere af Doras deltagelse i gruppecoachingsessionerne. Dora kan dog først deltage i næste gruppecoachingsession, grundet stort arbejdspress.

Ud fra ovenstående perspektiver ser det ud til, at gruppens arbejde og fremdrift svækkes, når gruppen mangler en fælles retning og oplever organisatoriske overraskelser. Jeg har tidligere forklaret, at Bakhtin (1925/2003) ser dialogen som en sproglig dans. Inspireret af dette, får jeg i kombination med Wittgensteins spilbeskrivelser en fornemmelse af, at gruppen kaster røde bolde op i luften i en forventning om, at Dora griber disse bolde. Gruppen bliver overrasket og føler sig svigtet, når Dora ikke griber boldene. Dette får Tine til at invitere andre spillere på holdet (sekretæren). Når Tine inddrager en ny faggruppe i problematikken mellem Dora og sig selv, tolker jeg det som et eksempel på Honneths (2014) beskrivelser omkring *kamp om anerkendelse*. Det ser jeg ud fra, at Tine søger en allieret i kampen mod Dora. Retrospektivt ville det have været hensigtsmæssigt, at jeg som coach stillede mig nysgerrig over for Tines inddragelse af sekretæren, frem for blot at opfordre Tine til at gå til Dora igen. Seancen får derfor en centrifugal lagdelende effekt, mellem Dora og gruppen inklusive coachen, frem for en effekt hvor gruppen spiller som et hold. Dette holdspil definerer jeg som et spil, hvor alle bidrager til at holde bolden i luften i definering af *"patientansvarlig sygeplejerske"*. Baseret på dette ville en lidt længere coachingproces eventuelt kunne bidrage til at arbejde på at få gruppen til at kaste bolde, der ville være nemmere for Dora at gribe og tilsvarende, at arbejde med Doras sensitivitet for hvornår en rød bold kastes fra gruppen, så bolden ikke falder til jorden og

medarbejderen selv skal samle den op og foretage et nyt kast. Uddrag af første gruppecoachingsession er nu blevet analyseret. Jeg vil nu fortsætte analysen gennem to transskriberede passager fra anden gruppecoachingsession.

7.3 Anden gruppecoachingsession

Anden gruppecoachingsession falder efter at demensgruppen har fremlagt forberedelserne fra første gruppecoachingsession på en temadag for den samlede afdeling. Sanne havde meldt afbud til temadagen inden førstegruppecoachingsession og annoncerede dette allerede ved forberedelserne. Tine var syg på temadagen og Mille deltog ikke, da hun var gået på planlagt barselsorlov. Således blev det Line, der sammen med gruppens formand (Dora), fremlagde demensgruppens igangværende arbejde. Første passage er valgt for at vise, hvordan gruppen samarbejder omkring funktionen og begrebet *"patientansvarlig sygeplejerske"*. Overskriften *"Bare for at jeg ikke spørger dumt"*, er valgt for at vise Lines rolle i gruppen.

7.3.1 *"Bare for at jeg ikke spørger dumt"*

Inden dette korte citat har jeg spurgt ind til, hvordan gruppen konkret vil komme videre, efter udarbejdelsen og fremlæggelsen af det visuelle stillads omkring drømmescenariet med det ideelle *"patientansvarlig sygeplejerske-forløb"*. Line læner sig frem flere gange og tilkendegiver med et "ja". Således får jeg fornemmelsen af et andet engageret ejerskab, efter at hun har fremlagt gruppens planer sammen med Dora på Neurologisk afdelings temadag. Alligevel synes der at fremkomme en vis usikkerhed hos Line, da hun selv skal til at fremføre et input:

Line: *"Bare for at jeg ikke spørger dumt eller siger noget. Men i forhold til [...] Der kan man jo så have et møde inden da, med henblik på, at vi skal have snakket om det her, vi spørger omkring og hvilke forventninger har vi til lægerne og hvilke forventninger har de til os? Så tænker jeg, at det måske er nemmere ud fra det at lave en fælles eller en ens oplæring, med henblik på de indledende besøg, for så er det det her, man går ud fra."*

Citatet viser, at Line frygter at sige noget forkert eller at være forkert. Det ser jeg gennem ytringen: *"Bare for at jeg ikke spørger dumt eller siger noget"*. Denne frygt synes at trække tråde til Bushes udlægning af drama i nydannede grupper, hvor individets og gruppens identitet endnu ikke er på plads (se afsnit 6.1). Line synes at indtage en positionering som 'den usikre' (Davis & Harré, 2014), til trods for, at hendes forslag lægger sig i forlængelse af den øvrige gruppes ideer. Her synes den socialkonstruktionistiske forståelse af, hvordan vi skaber og bliver skabt i sociale sammenhænge at komme til syne. Jeg tolker Lines positionering som en social konstruktion, der er skabt af praksisfællesskabet. I denne tolkning indgår Doras tidligere udlægning af, at Line skal mere *"på banen"*. Lines positionering forstærkes i tredje gruppecoachingsession, hvor de sociale konstruktioner tydeliggøres. Lines forslag danner hybrider til New Public Governance ud fra samskabelsesperspektivet i den *fælles oplæring og gensidig forventningsafstemning* omkring de indledende (patient) besøg (se afsnit 4.4). Som coach får jeg fornemmelsen af, at gruppens stærke stemmer bidrager til Lines usikkerhed. Ved at trække på Løgstrups ord om, at miljøet indskrænker spillerummet for den enkelte (se afsnit 6.3), ser jeg at de stærke stemmer definerer de organisatoriske spilleregler og den organisatoriske rangorden, hvorved mindre stærke stemmer kommer til at stå i skyggen. Nedenstående afsnit 7.3.2 eksemplificerer, de stærke stemmers indtagelse af rummet, idet der kun er plads til meget små tilkendegivelser fra Line, da samtalen foregår i et accelereret tempo.

7.3.2 Centrifugale spændinger omkring afføring

Gruppen er i denne passage er vi ved at forhandle kontrakten (for gruppecoachingsessionen) omkring *"patientansvarlig sygeplejerske"*. Hun bygger sit argument op ved at referere til et tidligere møde mellem læger og sygeplejersker, der omhandlede arbejdsfordelingen:

Sanne: *"... der var mange ting, vi måtte give køb på, fx hvordan var det lige med vandladning og urinen og nogle patienter sagde sig mig, er det ikke hovedet, jeg er kommet her for? Hvorfor spørger du så om min afføring. Jamen, det skal vi, der gik vi frem efter det der skema vi havde. Da vi så skulle skære ned og vi gik frem, så valgte vi så at skære lidt individuelt. Der valgte jeg så at sortere det der med afføring fra, med mindre de lugter rigtig meget af afføring eller der er nogen andre signaler."*

Coach: *"Så spørger I måske bare om det, inden de skal opstarte medicin, for der kan jo godt komme nogen problematikker der?"*

Sanne: *"Jeg regner med, at lægen spørger om det. Det hører med til en journaloptagelse, at de spørger til gastrointestinale gener og urogenitale, altså i min verden, så er det en journaloptagelse."*

Sannes sprogspil om, hvordan man fordeler ansvaret mellem sygeplejerske og læge i hukommelses-klinikken indebærer regelfølge om, at spørgsmål, der vedrører urin og afføring er en lægeopgave. Sanne synes derfor at have et organisatorisk *slovo*, der danner sprogspillet "urin og afføring hører med til en journaloptagelse". Dette sprogspil lægger sig op ad det hierarkiske styringsparadigme Old Public Administration, hvor lægen undersøger kropslige problematikker og sygeplejersken udfører ordinationer relateret hertil. Tine er dog i tvivl om, hvorvidt lægerne tager opgaven på sig. Dette kan tolkes som et mistillidssprogspil omkring lægen. Denne mistillid korrelerer med New Public Management, hvor procedurer og kontrolfunktioner er udbredt (se fx afsnit 4.4).

Tine: *"Jeg er bare ikke helt sikker på, at det bliver spurgt om og derfor spørger jeg altid om det. Altså jeg spørger altid om urin og afføring, fordi jeg ved om ikke andet, så kan jeg altid gå tilbage i mit eget notat, fordi hvis jeg så hører om, at nu har han simpelthen haft tynd mave lige siden han startede, så kan jeg simpelthen lige gå tilbage og se okay, det var han faktisk kendt med, så kan vi tage og føle lidt på den. Derfor vælger jeg altid at gøre det. Jeg prioriterer altid at gøre det i min halve time fx"*

Sanne: *"Jeg spørger ikke om det, for den der med, at han sagde, hvorfor spørger du om det, det er hjernen vi skal undersøge. Ja og så tænker jeg, ja det er også rigtigt. Hvis der skulle blive en bivirkning af en eller anden slags, så vil jeg altid kunne spørge, var det her også før at patienten startede op i Donapecil, men du har en pointe."*

Her synes polyfoni at komme lidt i spil, idet Sanne åbner op for andre perspektiver ved at anerkende, at Tine har en pointe omkring afføringsproblematikken. Når jeg skriver lidt, er det med baggrund i at Line fx ikke inviteres ind i dialogen, hvilket jeg som coach ville forventes at gøre, for at få alles stemmer i spil. Tine argumenterer videre for, at nogle patienter får medicinen taget fra, fordi der bliver usikkerhed omkring diarreproblematik:

Tine: *"Ja, jeg synes, hvis vi så spørger, jamen havde du også det her før? Nej, jo måske, jamen så bliver det også sådan. Jamen nogle gange så er jeg bange for, at vi faktisk får taget noget medicin fra dem, som de faktisk havde gavn af at få, men det ikke er dens skyld, at der er noget med maven, ikke..."*

Coach: *"Det lyder som om, det er et eller andet, I skal have op på det møde igen, når I nu skal have det?"*

Line: *"Ja, Hmm"*

Coach: *"Er det det, der er mest energi i, i dag, for det lyder jo også som om, det er mest klarlæggende i forhold til jeres rolle som patientansvarlig sygeplejerske?"*

Tine: *"Ja, dels det og dels så, hvad vi skal overlevere [...] samtidigt et møde, hvor der er plads til at vores indvendinger kommer ind. Jeg synes ikke bare, det skal dikteres, hvad det er, vi skal gøre."*

Denne ytring kunne hænge sammen med Sannes tidligere sprogspil omkring regelfølge for spørgsmål omkring afføring og urin. Sanne har opbygget sprogspil om, at *"der var mange ting, vi måtte give køb på, fx hvordan var det lige med vandladning og urinen og nogen patienter sagde, sig mig er det ikke hovedet, jeg er kommet her for? Hvorfor spørger du så om min afføring"*. Ligeledes understøtter næste sprogspil regelfølgen: *"Jeg regner med, at lægen spørger om det. Det hører med til en journaloptagelse"*. Bakhtins citat omkring kontekst, profession og generation (se afsnit 5.2) synes her at fortælle os, hvordan hvert enkelt *slovo* trækker på diskurser og selvfølgeligheder, der er dannet af hybrider fra dominerende samfundsmæssige styringsparadigmer, som tilhører en bestemt generation og profession, dvs. et bestemt sprogspil. Disse sprogspil tolker jeg som medvirkende til Tines behov for at finde et oversigtsskema for forundersøgelser af patienter frem. Hun viser det i gruppen:

Tine: *"Så står der faktisk også vandladning og afføring på her."* [Sannes skema].

Sanne: *"Ja den spurgte jeg også om i starten, men da jeg kom i tidsnød, så tænkte jeg, den gider jeg ikke spørge om mere."*

Denne understøttende dokumentation synes at sætte noget i gang hos Sanne, idet hun efterfølgende foretager en centripetal nedlukning af emnet med ytringen: *"Ja den spurgte jeg også om i starten, men da jeg kom i tidsnød, så tænkte jeg, den gider jeg ikke spørge om mere."*

Da Dora ikke var til denne gruppecoachingsession, kunne vi ikke afklare, hvor vidt dette var en læge eller sygeplejerskeopgave. Jeg opfordrede derfor til at tage dette op på et kommende møde mellem læger og sygeplejersker, der var planlagt til afholdelse lige efter tredje gruppecoachingsession. De centrifugale og centripetale spændinger opfattede jeg derfor som uløste i denne gruppecoachingsession. Situationen minder mig om Wittgensteins citat (se afsnit 5.1), hvor han spørger, hvis to reagerer på forskellige måder ud fra regelfølge på en ordre, hvem har så *"ret"*? Med dette spørgsmål vil jeg gå til tredje gruppecoachingsession, hvor vi får en afklaring på dette.

7.4 Tredje gruppecoachingsession

Den tredje gruppecoachingsession er den sidste for projektets fokus. Det er afdelingssygeplejerskens første deltagelse i gruppecoachingsessionerne. Herudover deltager en ny sygeplejerske, der lige er startet i hukommelsesklinikken. Afsnittet falder i to dele. Første afsnit omhandler Lines positionering i gruppen, dette er interessant ud fra perspektivet om at gruppen har modtaget nye medlemmer. Ud fra Bushes (2001) teori om gruppedannelse forventer nye forhandlinger om positionering i gruppen (se afsnit 6.1). Dette afsnits overskrift er Lines ord: *"Det var bare for at komme med et eksempel"*. Sidste afsnits overskrift er Sannes ytring omkring spilleregler for samarbejde mellem læger og sygeplejersker. Afsnittet er kaldt *"Afføring og urin ... det hører fanden æde mig med til en journal hernede"*. Overskriften dækker over de centrifugale kræfter, der emergerer i divergerende forståelser af, hvordan man gør læge og sygeplejerske i demensudredning. Ligeledes rummer overskriften et centripetalt konsensuspres om, hvad der hører til sygeplejerskens og lægens arbejdsområde.

7.4.1 "Det var bare for at komme med et eksempel"

Det interessante i denne passage er, at Line fra ledelsesmæssig side er italesat som en stille medarbejder, der skal mere på banen, med sine input. Denne antagelse har ledelsen også delt med Line og i denne passage forsøger hun at bidrage med et input til *"patientansvarlig sygeplejerske"*. Passagen omhandler en problematik omkring arbejdsfordelingen mellem læger og sygeplejersker, hvor flere i gruppen oplever uens praksis, hvilket forvirrer, giver spørgsmålsgentagelser eller medfører at vigtige spørgsmål måske bliver udeladt. Line forsøger derfor at komme med et løsningsforslag, der trækker på New Public Governance-diskursen om samskabende samarbejde omkring demensudredning. Ligeledes kan dette ses som et forsøg på at nedbryde silo-dannelsen, der tilhører New Public Management. Sidst kan forslaget ses som en udfordring af tidligere hierarkiske Old Public Administration-tankegange hvor lægen er over sygeplejersken i samarbejdet og det derfor ikke er relevant at indrette samarbejdet i fællesskab, men i stedet indrette arbejdsgange efter lægens ønsker og hans/hendes arbejdsgang (se fx afsnit 4.4):

Line: *"Ellers skal man have en halv time hver gang, der kommer en ny reservelæge til en sygeplejerske, der snakker med den reservelæge om hvordan"* [afbrydes]

Sanne: *"Nej!"*

Line: *"Det var bare for at komme med et eksempel"*

Sanne: *"Lægerne må have et oplæringsprogram, der har den kvalitet et lægeprogram skal have og det er ikke en sygeplejerske, der skal fortælle, hvad lægerne skal. Det er det alligevel, og det bliver alligevel. De må have ansvar for"* [afbrydes]

Sanne optræder på en måde, der kan tolkes som skarp og korrigerende over for Lines forsøg på at danne nye sprogspil og regelfølge for samarbejdet. Det er fx her, jeg får opfattelsen af en stærk, dominerende stemme. Først afbryder Sanne Line i fremførelsen af forslaget, hvorefter Line igen forsøger sig med *"Det var bare for at komme med et eksempel"*. Dette får Sanne til at komme med en centripetal nedlukning *"Lægerne må have et oplæringsprogram, der har den kvalitet et lægeprogram skal have, og det er ikke en sygeplejerske, der skal fortælle hvad lægerne skal"*. Sanne danner således diskursive sprogspil, der lægger sig op ad Old Public Administration-styringsparadigmet, idet

hun ytrer, at en sygeplejerske ikke skal fortælle, hvad lægerne skal. Line forsøger sig alligevel en sidste gang, men afbrydes så af Dora:

Line *"Det er mere for at man"* [afbrydes]

Dora: *"Jeg tænker, ligesom man har de nye sygeplejersker til at gå med til lægekonsultationerne, så kunne det måske også give mening, at de nye læger kom med til sygeplejerskekonsultationerne. Ikke at vi skulle gå i gennem, hvad de skulle spørge om, men det kunne give gensidig respekt, om hvad den anden laver [...] Jeg har haft tænkt det før, jeg har bare ikke haft tænkt det højt. Jamen hvorfor er det, vi ikke prioriterer, at de går med sygeplejersken?"*

Sanne: *"Det skal vi huske at planlægge, det var en rigtig god ide."*

Dora *"Jeg har haft tænkt det før, hvor jeg alligevel har tænkt, lægerne må jo styre lægerne. Men vi er her jo for at samarbejde om patienten..."*

Ud fra udfaldet af afbrydelsen, kan dette tolkes som Doras forsøg på at bakke Lines indledende sprogspil op. Ud fra et coachingperspektiv, kan jeg alligevel ærgre mig over, at jeg ikke forsøgte at skabe plads til Lines egne udlægninger. Jeg har dog Holmgren (2002) og Løgstrups (1956/2008) advarsler in mente om, at man ikke er herre over andres reaktioner på det sagte (se afsnit 6.1 og 6.3), hvorved jeg ikke kunne have garanteret et bedre udfald af en given systemforstyrrelse. Herudover oplever jeg selv, at dette er i den tidligere udlagte implicitte forpligtelse om at bakke Dora op, at jeg ikke får udfordret de centripetale nedlukninger og afbrydelser af Line.

Afbrydelserne kan også ses som centrifugale lagdelinger mellem os der må tale og dem, som skal tie og lytte (se afsnit 5.2). Således ser jeg ovenstående som et eksempel på hvordan organisatoriske spilleregler skabes gennem sociale handlinger. Spillereglerne bevirker en regelfølge, der gør det vanskeligt for Line *"at komme mere på banen"*, idet hun ud fra sin positionering tildeles den lyttende position i gruppen, men samtidig forestår en ledelsesmæssig forventning om at *"byde mere ind"*. Line synes derfor at være i en fastlåst position, der kan være årsag til, at hun ikke vover sig ind i afføringsproblematikken, da den synes at køre et niveau op. Som coach fornemmer jeg, at de kan være nye gruppemedlemmers indtræden, der giver stærkere spændinger. Her tolker jeg særligt, at Doras deltagelse øger polemikken mellem Tine og Sanna, hvilket kunne bunde i en gruppeopfattelse af, at Dora har en stærkere stemme i gruppen ud fra positionen som afdelingssygeplejerske. Min

slovo-forståelse kan tolkes som en internaliseret forståelse af sprogspil og regelfølge i forbindelse med disse officielle titler. Dette tolker jeg ud fra Wittgensteins citat, hvor han eksemplificerer naturlige handlinger i mødet med et vejskilt (se afsnit 5.1). Forstået således, når jeg møder en leder (her repræsenteret som vejskilt), reagerer jeg ud fra en dominerende antagelse om, at jeg naturligt skal bakke hende op.

7.4.2 "Afføring og urin ... det hører fanden æde mig med til en journal hernede"

Passagen ligger i forlængelse af en gruppediskussion af hvilke spørgsmål, der skal afklares på mødet, som er planlagt i forlængelse af denne gruppecoachingsession. I dette citat er spørgsmål omkring urin og afføring atter i centrum:

Sanne: *"Helt bevidst har jeg så fravalgt at spørge om smerter, nattesøvn, afføring og urin fordi jeg tænker, at det hører fanden æde mig med til en journal hernede..."*

Coach: *"Er det noget af det, I får afklaret i dag så?"*

Sanne: *"Det kunne vi jo fornemme..."*

Tine: *"Så vil jeg sige, at så siger Sanne, at hun spørger bevidst ikke om smerter, vandladning og afføring. Jeg spørger altid om vandladning og afføring. Mit indtryk er, det er klart at, det er ikke altid det bliver skrevet ind. I hvert fald, og jeg synes bare, det er så vigtigt, for jeg synes, vi sætter så mange i en medicinsk behandling, hvor det kan gå ind og påvirke den afføring og derfor prioriterer jeg det rigtig meget og næsten altid at få det ajourført..."*

Dora: *"Det er også fjollet, vi stopper deres medicin, fordi de oplyser, de har diarre, hvis de så har haft det i tre år"*

Tine: *"Det er det, jeg mener, det er derfor, det er så vigtigt."*

Sanne: *"Jamen, så skulle medicinen aldrig have været startet, så lægerne skal jo undersøge, om der er nyresten eller andre strikturer⁶, der gør, at de overhovedet ikke skal starte det her medicin, jeg synes, det er en lægelig opgave."*

Tine: *"Jeg synes altså også bare tit, at man ringer til nogen fire uger efter og han så siger afføring, jamen hun har altid haft tynd afføring. Det har hun nok haft i ... ja så kan vi bare spare sindssygt meget tid for alle mand. Derfor er det min opfattelse, at der ikke bliver spurgt godt nok ind til det..."*

Dora kobler sig til Tines organisatoriske sprogspil, idet hun siger *"Det er også fjollet, vi stopper deres medicin, fordi de oplyser, de har diarre, hvis de så har haft det i tre år"*. Sannes respons viser, at hun starter et andet sted i årsagskæden, idet hun siger: *"Jamen, så skulle medicinen aldrig have været startet, så lægerne skal jo undersøge, om der er nyresten eller andre strikturer, der gør at de overhovedet ikke skal starte det her medicin, jeg synes det er en lægelig opgave."* Ud fra mit sygeplejefaglige slovo har begge sygeplejersker ret. Således søger jeg som coach, ud fra et polyfonisk princip, at opsummere dette:

Coach: *"Det jeg hører, er jo at I begge to siger, at det er vigtigt. Det er bare hvilken gruppe, det er vigtigst for, så det er noget I virkelig skal have afklaret"*

Tine: *"Præcis"*

Sanne: *"Hvis jeg skal tage mere ind, så må jeg tage noget andet fra [...] Jeg har nemlig valgt den her afføring fra"*

Jeg ser Sannes bemærkning om at skulle *"tage noget andet fra"*, hvis afførings-spørgsmål hører til sprogspillet om *"patientansvarlig sygeplejerske"* som en reaktion på den centripetale nedlukning Dora foretager, i valget af at støtte Tines argument. Her lukkes Wittgensteins citat om tvivl om, hvem der har ret (se afsnit 5.1). Jeg opfatter Sannes argument omkring tid, som spændinger udledt af Doras valg om at støtte Tines sprogspil. Dette ser jeg gennem ytringen: *"Jeg har nemlig valgt den her afføring fra"*. Jeg ser derfor den ny organisatorisk spilleregulering, der er i opkomst, som et eksempel på, hvordan sandheder skabes gennem forhandlinger i det sociale fællesskab.

⁶ En striktur er en forsnævring af et organ

Jeg ser ligeledes, at Sannes regelfølge udfordring, kan kædes sammen med indvirkninger fra dominerende samfundsmæssige styringsparadigmer, som internaliseres med forskellige hybriddannelser i den enkelte sygeplejerskes sygeplejefaglige *slovo*. Denne internalisering sker gennem indarbejdelse af sygeplejefaglige sprogspil og dertil hørende regelfølger. Det er min antagelse, at disse indvirkninger er størst under uddannelse og hos nye medarbejdere. Her kan indre mikro-dialoger om, hvordan man "gør læge" og "gør sygeplejerske" præges af fortidige, nutidige og fremtidige organisatoriske styringsparadigme stemmer. Denne antagelse udspringer af en Bakhtinsk forståelse af at ord klæber sig til kontekst. Jeg vil føre dette videre og trække på Wittgenstein til forståelse af, at sprogspil og regelfølge også klæber sig til hybrider i den organisatoriske kontekst. Ud fra Sannes *slovo*, hører dette til en journaloptagelse ud fra Old Public Administration-tankegange og ud fra Doras New Public Governance-italessættelser om at "*... man har de nye sygeplejersker til at gå med til lægekonsultationerne. Så kunne det måske også give mening, at de nye læger kom med til sygeplejerske-konsultationerne. Ikke at vi skulle gå i gennem, hvad de skulle spørge om, men det kunne give det her gensidige respekt, om hvad den anden laver*". I disse styringshybrider opstår der spændinger, når der ikke er et samstemmende organisatorisk *slovo* omkring sprogspillet "*patientansvarlig sygeplejerske*".

Jeg har nu analyseret uddrag af de tre gruppecoachingsessioner ud fra en hybrid mellem mit *slovo* og den teoretiske ramme for projektets fokus. Jeg vil nu udlægge analysens foreløbige konklusioner. Når jeg vælger udtrykket foreløbig, er det ud fra Bakhtins forståelse af, at dialoger er uendelige. Det kan således være, at jeg får øje på noget andet, næste gang jeg går i dialog med mit datamateriale og læser uddragene igennem. Ligeledes vil jeg understrege at fremlæggelsen af mine konklusioner blot er en lille del af den uendelige kompleksitet, jeg navigerer igennem gruppecoaching. Sidst er ytringen foreløbig også et udtryk for min respekt for gruppens *slovo*, idet jeg er klar over, at deres nye perspektiver vil kunne medføre andre analyser og nye dialoger i og med gruppen. Vi ville sandsynligvis være nået frem til andre analyseresultater, såfremt vi havde analyseret data i fællesskab, men dette har ikke været mit ærinde her.

8.0 Opsamlende konklusioner

Gennem analysen har jeg arbejdet med at udfolde problemformuleringens spørgsmål: **Hvilke forståelser af organisatoriske spilleregler kommer til udtryk i et forløb med tre gruppecoachingsessioner og hvordan kommer disse forståelser i spil med centripetale og centrifugale kræfter, når hukommelsesklinikken implementerer begrebet og funktionen ”patientansvarlig sygeplejerske”?**

I nedenstående vil jeg kort besvare dette spørgsmål, først ved brug af en samlet skematisk oversigt, der giver mulighed for at kunne genfinde sprogspil, regelfølge og spændinger via afsnitshenvisninger. Herefter vil problemformuleringens spørgsmål besvares i kort form og sidst opsummeres, hvad dette projekt bidrager til i coachingfeltet.

Sprogspil	Regelfølge	Sociale spændinger
Vi har hakkeordenen i Demensgruppen. Se fx afsnit: 4.1; 4.4 (Hakkeordenen = OPA-hierarki); 7.2.2; 7.31	Vær ikke for selvsikker, hvis du ikke har mandat til det Stærke stemmer må tale, svage stemmer skal lytte	Line >< gruppen Centrifugal lagdelende og centripetal nedlukkende
En afdelingssygeplejerske har fastdefinerede opgaver, der ved afvigelse skaber kaos for os som sygeplejersker Se fx afsnit: 7.2.1; 7.2.2	Afdelingssygeplejersken skal passe sit arbejde ved at tænke langsigtet, frem for at agere sekretær (se fx s. 36)	Dora >< Gruppen Centrifugal lagdelende og centripetalt nedlukkende (Old Public Administration >< New Public Management >< New Public Governance (se fx 4.4; 7.4.1; 7.4.2)
Du skal agere optimal læge og sygeplejerske, da tid er en knap ressource (NPM) Se fx afsnit 4.4; 7.3.2; 7.4.1	En ordentlig læge har selv styr på de lægefaglige ting (OPA) (se afsnit 4.4; 7.2.1) Du skal ikke tro der er læger, som har styr på sine ting (NPM)(se fx 4.4; 7.2.2; 7.3.2)	Patient >< Læge >< sygeplejerske Centrifugal lagdelende gennem henholdsvis antagelse om silo-arbejdsdeling og mistillid

Dette projekt viser særligt tre forståelser af organisatoriske spilleregler. Den første er: Vi har hakkeordenen i demensgruppen. Der kan udledes to regelfølge for dette sprogspil. Den første er, at man ikke skal være for selvsikker, hvis man ikke har position til dette. Den anden er, at stærke stemmer må tale, svage stemmer skal lytte. Dette skaber spændinger, der centripetalt lukker ned for nogle af gruppens stemmer. Ligeledes følges det af centrifugale lagdelinger mellem dem, der må tale og de som skal lytte. Den anden forståelse af organisatoriske spilleregler er: En afdelingssygeplejerske har fast definerede opgaver, der ved afvigelse skaber kaos for os som sygeplejersker. Regelfølge for dette er: Afdelingssygeplejersken skal tænke langsigtet, frem for at agere sekretær. Dette medfører

spændinger, der lukker ned for Doras stemme, ved at indskrænke hendes råderum. Ligesom sprogsillet medfører centrifugale lagdelinger mellem Dora og de øvrige sygeplejersker. Sidste forståelse af organisatoriske spilleregler er: Tid er en knap ressource, derfor skal du agere optimal læge og sygeplejerske. Regelfølgen for dette er: Lægen skal selv have styr på lægefaglige ting og forvent ikke at lægen har styr på sine ting.

Sammenfattende bidrager projektet med fem elementer til coachingfeltet. Det *første* er: At jeg har konstrueret en overordnet teoretisk ramme hvor Wittgenstein, Bakhtin og samfundsmæssige styringsparadigmer kan anvendes til at identificere og skærpe min sensitivitet i egen coaching praksis. Herved et bidrag omkring skærpelse af coachrollen som et samfundsmæssigt, kontekstafhængigt felt. Det *andet* er: At ovenstående teoretiske ramme kan bidrage til skabelsen af lokale erkendelser af hvilke normative sprogspil, der er gældende for "*patientansvarlig sygeplejerske*" og i tillæg hertil hvilke spændinger, der følger af divergerende sprogspil – udledt af divergerende sygeplejefaglige *slovos*. Det *tredje* er: Et bud på nogle forståelser af, hvordan dominerende samfundsmæssige styringsparadigmer som Old Public Administration, New Public Management og New Public Governance virker ind som hybrider i den enkeltes sygeplejerske-*slovo*. Disse hybrider synes at danne forskellige tråde alt efter hvilken dekade sygeplejersken er uddannet i, hvilket kommer til udtryk i gruppecoachingsessionerne som spændingsfyldte centrifugale og centripetale kræfter. Det *fjerde* er: Et bud på nogle forståelser af, hvordan gruppecoachingsessioner kan anvendes til sygeplejefaglig udvikling, såfremt coachingen funderes i reelle medarbejderinddragelsesprocesser og derved bidrager fælles organisatorisk læring. Det *femte* er: At bidrage til diskussionen omkring Gamemasterrollen, der knytter an til 2. generations systemisk coaching. Denne diskussion vil jeg udfolde i nedenstående afsnit, der omhandler kritiske perspektiver og egen læring i forbindelse med dette projekt.

9.0 Kritiske perspektiver og egen læring i forbindelse med projektet

I dette afsnit vil jeg udlægge fem kritiske og læringsmæssige perspektiver, som dette projekt har bidraget til. *Første* pointe udlægger min kritik af at gamemaster rollens metaniveau fremstår for fragmenteret. *Anden* pointe er, at dette projekt ud fra Wittgensteins ande-kanin (se afsnit 5.1) ikke rummer "*det hele*" men kun dele af gruppecoachingsessionerne, og at disse dele er set ud fra min

teoretiske ramme, hvorved udfaldet af analysen kunne være en anden. *Tredje* pointe er, at gruppe-coachingsessionerne ikke bliver bedre end min egen planlægning tillader, hvorfor jeg bør skærpe denne del af min coachingpraksis. *Fjerde* pointe er, at jeg ved at indtage en coachende position i egen afdeling vil komme ud i etiske dilemmaer. Den *femte* og sidste pointe er, at jeg skal arbejde med høj opmærksomhed på mit eget *slovo* om at skulle bakke ledelsen op, når jeg faciliterer uhomogene grupper, der rummer medarbejdere og ledere, idet min coachingpraksis ellers vil kunne anvendes som intimteknologi for at skabe lydige medarbejderkroppe (Alrø, 2009).

Min *første* kritiske og læringsmæssige pointe er, at Molly og Moltke i "*Systemisk coaching*" beskriver, at begrebet sprogspil stammer fra Wittgenstein, og at konteksten har stor betydning for gamemasterrollen. Professor i kommunikation W. B. Pearce har med inspiration fra Wittgenstein foreslået to roller, der kan indtages i sprogspil, en gameplayer og en gamemaster. Her udvikler Pearce en model, der beskriver det indholds niveau som både gameplayer og gamemaster navigerer i. Ligeledes et metaniveau, han benævner procesniveau, som er det ekstra niveau, som gamemasteren navigerer i. På dette niveau ligger nogle af de vigtigste redskaber til at bestride rollen som coach: Kontrakt, time out, evaluering og afslutning (Molly og Moltke 2011). Disse udlægninger går igen i bogen "*Ledelsesbaseret coaching*" (Molly-Søholm et al, 2013) og rummer i tillæg hertil flere elementer af gruppecoachingperspektiver. Da systemisk coaching ofte beskrives som anvendelig i organisatorisk sammenhæng, og min kommende titel er master i organisatorisk coaching og læring, bliver jeg nysgerrig på antagelsen om, at gamemasterrollen kan beskrives i så fragmenteret form i organisatorisk sammenhæng. I deres beskrivelse ligger en implicit antagelse om, at forhandling af kontrakten først starter, når man som gamemaster og gameplayer befinder sig i selve gruppecoachingsessionen. Dette forstår jeg ud fra beskrivelsen af gamemasterrollen knytter sig til selve coachingsamtalen og ikke har blik for at kontrakten også skal forhandles med ledelsen i organisationen.

Molly-Søholm m.fl. (2013) beskriver den faste kontrakt ud fra en kort udlægning, der rummer et eksempel på et fast emne lederen ønsker som centralt for coachingsessionen. Denne særdeles korte udlægning betyder, at kontekstens betydning tabes. Min oplevelse gennem MOC-uddannelsen er, at det er overordentligt vigtigt at forhandle kontrakt med ledelsen, når man ønsker at praktisere coaching i organisatorisk sammenhæng. I dette har jeg for øje, at systemisk coaching kan anvendes i forbindelse med ledelsesbaseret coaching, men ledere der praktiserer dette refererer typisk til en

leder eller en bestyrelse. Ud fra disse fremstillinger af gamemasterrollen kommer coachingsessioner (dyadiske og i grupper) til at fremstå som værende i et vakuum, hvor emner foregives at være fuldkommen frie og i tillæg hertil fuldkommen frit, hvor coachingsessionen lander. Jeg advokerer ikke for at anvende coaching som en intimteknologi, der får medarbejdere til at marchere i takt og derved skabe lydige medarbejderkroppe, der minder om Foucaults beskrivelser i *"Overvågning og straf"* (Foucault, 2002). Jeg argumenterer for to centrale pointer, når man begår sig som coach i organisatorisk sammenhæng. Den ene pointe er, at ansættelse forpligter til demokratisk deltagelse og aktivt bidrag til organisationen. Den anden pointe er, at fuldkommen frihed ikke findes – heller ikke som gameplayer og gamemaster. Jeg anvender den canadiske motivationsteoretiker Latham, til at trække grænsen klart op for min første pointe i organisationssammenhæng:

"First, work assignment is typically just that – assignments. One can rarely speak of work being "done freely" as required in the definition of intrinsic motivation. Second, people expect to be paid by the organizations that employ them. Withholding their salary would result in most people not performing the assigned task [...]" (Latham 2012, 157).

Ud fra disse forståelser, forstår jeg ansættelse i en organisation som et aktivt valgt om at tage demokratisk del i organisationens mål og visioner (såfremt organisationen skaber dette mulighedsrum), hvilket bl.a. indebærer at kunne genkende sig selv og egne sprogspil i organisationen. Jeg skriver dette projekt ud fra en socialkonstruktionistisk synsvinkel og vil derfor argumentere for udvidelsen af gamemasterrollen, således den kan indfange den samfundsmæssige afhængighed, vi befinder os i, når vi indtager rollen som gameplayer og gamemaster. Jeg anvender sociolog Z. Bauman til at understrege min anden pointe op om at fuldkommen frihed ikke findes. Her trækker jeg på tre af Baumans argumenter for, med hans egne ord: at *"frihed er et langt mere tvetydigt fænomen, end vi er parat til at indrømme"* (Bauman, 2003, 7):

"For at en kan blive fri, må der mindst være to. Frihed betegner en social relation, et asymmetrisk forhold mellem sociale vilkår. Dybest set indebærer den en social forskel – den forudsætter og vidner om tilstedeværelsen af sociale skel" (Bauman, 2003, 17).

I dette første argument ses, hvordan vi i socialkonstruktionistisk forstand bliver til og skaber hinanden i sociale sammenhænge. Set ud fra et organisatorisk perspektiv anvender jeg citatet til at understøtte min forståelse af, at ledelsesmæssige rammer indskrænker frirummet for medarbejdere. Det

er således det socialt skel mellem top og bund i organisationen vi ligeledes bliver underlagt i coachingpraksis. Gennem disse forståelser er der derfor ikke fuldkommen frihed i en coachingsession, her vil man ligeledes kunne genfinde sprogspl og regelfølge for korrekt praksis i en given organisatorisk kontekst. Disse forståelser lægger sig i forlængelse af nedenstående citat:

"Hvis det er sandt, at "mennesker skaber samfund", er det også sandt, at nogle mennesker skaber de former for samfund, andre mennesker må leve og handle i. Nogle mennesker sætter normer, andre mennesker retter sig efter dem [...] i lyset af denne analyse fremstår frihed som evnen til at herske, som et forsøg på at tilegne sig magt. Frihed er magt, i den udstrækning der er andre, som er bundet" (Bauman, 2003, 36)

Dette andet argument knytter an til både Bakhtin og Wittgenstein, idet spændinger (centrifugale som centripetale kræfter) kan ses som magtforhandlinger omkring gældende sprogspl for hvordan man gør *"patientansvarlig sygeplejerske"* i en hukommelsesklinik. Denne forhandling ser jeg således baseret på den enkelte sygeplejerskes *slovo*, idet disse ligger til grund for ekspliciteringer af sprogspl. Herved bliver de stærke *slovo*-stemmer, de stemmer, der definerer sygeplejefaglige normer og de lyttende stemmer bliver dem, der skal rette sig efter de normative sygeplejefaglige sprogspl. Sidst vil jeg udlægge et kort citat, der styrker Wittgensteins beskrivelser af, hvordan sprogspl og regelfølge internaliseres i os. I tillæg hertil hvordan vi ud fra Bakhtin kan forstå påvirkningen af fortidige, nutidige og fremtidige stemmer i dialogen, idet jeg ser disse stemmer, virker ind på hvert enkelt sygeplejerske-*slovo*:

"Ingen mennesker befinder sig uden for samfundet, uanset hvor meget de trækker på egne ressourcer og hvor uafhængige de føler sig i deres beslutninger" (Bauman, 2003, 57)

Ud fra dette tredje argument ser jeg, at vi i gruppecoachingsessioner, hvad end det måtte være i eller uden for en organisation, er underlagt det samfund vi lever og er i. Demensgruppen og jeg er således i en afhængighedskæde med såvel samfundet som organisationen (heri de dominerende samfundsmæssige styringsparadigmer) i de tre gruppecoachingsessioner. Denne afhængighedskæde, Baumans beskrivelser omkring fraværet af frihed og Lethams motivationsforståelser og dette projekts teoretiske ramme, argumenterer jeg for at skærpe og udvide forståelsen og illustrationen af gamemasterrollen i organisatorisk sammenhæng. Udvidelsen skal ud fra disse forståelser rumme en kontraktforhandling, afstemning og afslutning med ledelsen i den organisation, hvor man udøver

sin coachingpraksis. Disse udvidelsesforslag af gamemasterrollen bundet ligeledes i mine egne læringsmæssige erkendelser fra dette projekt. Her erkender jeg, at jeg selv skal arbejde videre med at styrke denne del af min rolle som gamemaster. Hvis denne udlagte forståelse og forhandling med ledelsen udebliver fra beskrivelsen af gamemasterrollen, vil gamemasterrollen ud fra en Bakhtinsk forståelse fremstå som en indkapslet coachingmonolog, idet vi taber forståelse af at ord klæber sig til kontekst og ord indgår i de kontinuerlige dialoger, der finder sted i organisationen i såvel fortid, som nutid og fremtid.

Min *anden* kritiske og læringsmæssige pointe er, at et andet teorivalg og dermed analytisk ramme ville give mulighed for andre perspektiver på de afholdte og analyserende gruppecoachingsessioner. Dette hænger sammen med dette projekts fokus omkring organisatoriske spilleregler og heraf spændingsfyldte kræfter. Når jeg lægger dette fokus, vil der således tabes andre forståelser og hændelser fra gruppecoachingsessionerne. Derfor lærer og genlærer jeg forståelserne af Wittgensteins andekanin (se afsnit 5.1), idet denne er sigende for, at man ikke kan se det "*hele*" på en gang. I disse læringsmæssige erkendelser ser jeg, at gruppecoachingsessionerne kunne være fortolket ganske anderledes. Jeg kunne eksempelvis have anlagt et psykodynamisk coachingperspektiv, hvor analysens fokus kunne bidrage til, hvordan jeg udviklede min evne til holding-adfærd som coach (Hasselager og Bonnerup, 2008), for at gruppen kunne give slip på "den gamle praksis" for sygeplejerskens rolle i hukommelsesklinikken og indtage den nye rolle som "*patientansvarlig sygeplejerske*".

Min *tredje* kritiske og læringsmæssige pointe er: At forberedelse og planlægning kunne med fordel have været mere skarp. Processen var, ud fra mine forståelser, præget af tilfældige mail eller telefonaftaler om at kunne komme og foretage en gruppecoaching. Dette ser jeg i lyset af mine indledende perspektiver om, at organisationen ikke ser New Public Governance metoder som anvendelige på en hospitalsafdeling. Snarere ser organisationen (ledelsen) et behov for top-down performance management, hvor vi som medarbejdere skal marchere i takt til de udstukne VIP-retningslinjer, der ligeledes blev nævnt i afsnit 4.4. Dette bevirker, at selv om jeg ser rationalet i at bruge mere tid på at være skarp omkring tidsplaner og formålet fra ledelsens side, compromitterer jeg disse overbevisninger ud fra egne *slovo*-antagelser om at "*det vil være for meget at forlange*", idet jeg blot skal glæde mig over at være blevet tildelt muligheden for tiden med medarbejderne, således jeg kan udføre det projekt, som MOC-uddannelsen fordrer. Ligeledes ser jeg dette som et udtryk

for, at New Public Management har accelereret den organisatoriske kommunikation, idet dette styringsparadigme som tidligere nævnt, har tidsoptimeret flere processer ud fra Rosas (2013) indledningsvise antagelser om, at tid er blevet en knap ressource. Dette er genkendeligt i forhold til min forståelse af planlægningsprocesserne, idet jeg har opfattet en usagt forventning om, at jeg skal være taknemmelig over for den tid vi har fået tildelt til processerne. Denne oplevelse opstår fx ud fra en ledelsesmæssig ytring om at det er svært at planlægge, på grund af personalets skiftende arbejdstider, sygdom i personalegruppen og flere samtidige projekter i afdelingen.

Min *fjerde* kritiske og læringsmæssige pointe er: At organisatorisk coachingpraksis kan placere coachen i etiske dilemmaer. Jeg har gennem dette projekt opnået viden og erkendelser omkring spændinger mellem hukommelsesklinikkens medarbejdere og deres afdelingssygeplejerske, Dora. Dette oplever jeg som et etisk dilemma, idet gruppecoachingsessionerne fordrer etisk takt og overholdelse af tavshedspligt fra min side som coach. Dette dilemma gør mig sårbar i organisationen, idet der kan komme stærke spændinger ud af den viden, som jeg bliver en del af som coach. Samtidig oplever jeg, at Dora kunne profitere af den viden jeg har opnået omkring gruppens sprogspil og heraf skabte spændinger. Det er derfor et etisk dilemma at Dora, der er demensgruppens formand, ikke kunne deltage i alle tre gruppecoachingsessioner. Jeg kan dog omvendt ikke argumentere for, at processen ville have haft et mere positivt udfald, ud fra mine refleksioner om, at jeg som coach skal arbejde videre med min sensitivitet, nysgerrighed og forstyrrelser omkring ledelsesmæssige antagelser i gruppecoaching.

Min *femte* kritiske og læringsmæssige pointe er: At jeg skal forholde mig til mine indre *slovos* omkring ovenstående implicitte antagelser, hvis jeg vedvarende skal forbedre min coachingpraksis, idet jeg gennem ovenstående udlægninger ikke lever op til 2. generations systemiske coaching, hvis jeg ikke faciliterer med ensartet tilgang til at udfordre alles *slovo* omkring eksisterende organisatoriske spilleregler. Herved kan processen, ud fra et medarbejdersynspunkt, komme til at fremstå som manipulerende og som en uetisk intimteknologi, hvilket Alrø (2009) har citeret Åkerstrøm for i udtalelsen omkring organisatorisk coaching.

Ud fra ovenstående erkender jeg at have opnået læring om at skulle skærpe min rolle som coach, særligt når jeg faciliterer processer for uhomogene grupper i form af en blanding af medarbejdere

og ledere. Jeg ser således, at jeg er udfordret i at stille mig nysgerrig og undrende over for ledelsesmæssige antagelser, når jeg praktiserer gruppefacilitering, der rummer divergerende hierarkisk placering. Jeg skal derfor skærpe min sensitivitet for dette og finde nye veje, hvor jeg med etisk respekt for både de tilstedeværende og ikke-tilstedeværende kan udfordre organisatoriske spilleregler, som deltagerne i coachingssessionen oplever spændinger omkring. Når jeg ikke er tilstrækkelig opmærksom på dette gennem dette projekts tre gruppecoachingssessioner, kan jeg derved komme til at lægge et centripetalt konsensuspres på sygeplejerskerne om, at Doras sprogspil om hvordan man gør "*patientansvarlig sygeplejerske*" bør internaliseres i den enkelte sygeplejerske. I dette sprogspil kommer jeg derved selv til at blive fortæller for de ensrettende styringsmekanismer, som er karakteristiske for New Public Management, hvilket kompromitterer min rolle som intern organisatorisk coach.

Disse erkendelser bevirker, at jeg ser en absolut nødvendighed i at skærpe min sensitivitet for, hvordan jeg skaber rum for polyfoni, således at den etiske fordring omkring demokratiske, flerstemmige processer i gruppecoaching kan efterleves. Herved vil jeg søge at skabe øjeblikke af dialog, frem for pseudo-dialog, hvor dialog bliver et plusord uden at udøve sin reelle effekt (Philips, 2018). I disse erkendelser ser jeg, at jeg sammen med organisationen er på vej i min læringsproces om at spille sprogspillet som intern coach og er i gang med at skærpe min evne til at navigere reflekteret i de organisatoriske spillereglers spændingsfyldte felt.

Litteraturliste MOC efterår 2018

- Alrø, H; Dahl, P. N. & Frimann, S. (2009): "*Coaching-samtalen*" I Nørlem, J. (red.): "*Coachingens landskaber nye veje – andre samtaler*" Hans Reitzels Forlag
- Abma, T. (2018): "*Dialogue and deliberation. New approaches to including patients in setting health and healthcare research agendas*" in Action Research SAGE
- Andersen, N. M. (1998): "*Det fremmede ord og dets anvendelighed. En læsning af Bachtin som sprogteoretiker*" Tidsskrift. dk
- Andersen, N. M. (2002): "*I en verden af fremmede ord – Bachtin som sprogbrugsteoretiker*" Akademisk Forlag
- Bachtin, M.M. (1925/2003); "*Ordet i romanen*" fra serien Moderne Tænkere, Gyldendal.
- Baumann, Z. (2003): "*Frihed*" Hans Reitzels Forlag
- Bonnerup, B. og Hasselager, A. (2008): "*Gruppen på arbejde*" Hans Reitzels Forlag
- Mikhail, B. (1984/2014): "*Problems of Dostoevsky's Poetics*" Edit and translated by Carol Emerson. Theory and History of Literature, Volume 8 University Minnesota Press, London
- Bushe, G. (2001): "*Meaning making in teams: Appreciative Inquiry with pre-identity and post-identity Groups*" In Fry, R; Barrat, F; Seiling, J; Whitney, D (eds.): "*Appreciative Inquiry and organization Transformation Reports from the field*" pp. 39-63. Westport, CT, Quorum
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2014): "*Doing Action Research in Your Own Organization*", 4th Revised edition, SAGE Publications Ltd.
- Collin, F. & Køppe, S. (Red.) (2014): *Humanistisk Videnskabsteori*. København: Lindhardt og Ringhof. Kapitel 1 og 11.
- Cooperrider, D.; Barrett, F. & Srivastva, S. (1995): "*Social Construction and Appreciative Inquiry: A Journey in Organizational Theory*" Ashgate Publishing, p. 157-200

Cooperrider, D. (2017): ”Den nye forandringsligning: Otte af verdens mest effektive værktøjer til forandringsledelse” i Mellon, Karsten (red.) (2017): ”Den kritiske leder” Dafolo, 1. udgave, 1. oplag

Davies, B. & Harré, R. (2014): Positionering: diskursiv produktion af selver. København: Forlaget Mindspace.

Foucault, M. (2002): ”Overvågning og straf. Fængslets fødsel” Det lille Forlag

Gergen, K. (2015): ”En invitation til socialkonstruktion”. Forlaget Mindspace, 2. udgave.

Honneth, A. (2006): ”Kamp om anerkendelse. Sociale konflikters moralske grammatik” Hans Reitzels Forlag

Holmgren, A. (2002): ”Spil med sproget – kommunikere, relatere og socialt konstruere” i Løw, O. & Svejgaard, E. (red.), Psykologiske grundtemaer, Århus Kvan. S 63-80

Hørder, M. (2018): ” Nationalt vidensdelingsprojekt om brugerinddragelse i sundhedsforskning”
https://www.sdu.dk/da/om_sdu/institutter_centre/ist_sundhedstjenesteforsk/forskning/brugerperspektiver/forskningsprojekter/patienten+som+partner

Kristensen, A. K. (2017): ”Gruppecoaching med fokus på gruppeselvforståelse og gruppegydeevne” MOC vintereksamen 2017-2018

Krogstrup, H. K. (2017): ”Samskabelse og Capacity Building i den offentlige sektor” 1. udgave, 1. oplag, Gabs Reitzels Forlag

Latham, G. P. (2012): ” Work motivation. History, Theory, Research, and Practice” SAGE, United States of America, Chapter 7 (141-162).

Lave, J. & Wenger, E. (2003/2015): ”Situert læring og andre tekster” Hans Reitzels Forlag, 8. oplag 2015

Lauersen, E. (2014): I Husted, M. og Tofteng, D. i: Kildedal, K.; Lauersen, E.; Husted, M. og Tofteng, D. (red.): ”Aktionsforskning. En grundbog” Samfundslitteratur, 1. udgave, 2. oplag, side 71-73

Løgstrup, K. E. (1956/2008): ”Den etiske fordring” Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A/S 3. gennemsete udgave

- March, J. & Olsen, J. P. (2009): "*The logic of appropriateness*" ARENA Working papers 04/09
- Molly, A. og Moltke, H. (2011): "*Systemisk coaching. En grundbog*" Dansk Psykologisk Forlag. 1. udgave, 5. oplag
- Molly-Søholm, T.; Storch, J.; Dahl, K.; Juhl, A. og Molly, A. (2013): "*Ledelsesbaseret coaching*" 2. Udgave. 2. oplag, L&R Business Egmont
- Møller, M. R. (2017): "*Danskerne er europæiske mestre I at skifte job og det kan godt betale sig*" TV2 Samfund, 25. februar.
- National Committees for Research Ethics in Norway (NESH) (2006):" Guidelines *for research ethics in the social sciences, Law and the Humanities*" www.etikkom.no/English/NESH/guidelins
- Nøhr, M.: "*100 år gammel test: Hvor kreativ er du?*" Ude og Hjemme 2016, 15. februar
- Olsen, M. (2016): "*4 job på 8 år. Alle mine job har været drømmejob*" Politiken, 26. november
- Pedersen, K. B. (2012): "*Socialkonstruktivisme*" i Juul, Søren og Pedersen, Kirsten Bransholm (red): "*Samfundsvidenskabernes videnskabsteori en indføring*" Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 1. oplag, kap. 6
- Philips, L. (2018a): "*Dialogisk kommunikationsteoretisk analyse: at rette et kritisk blik på dialogen i samskabelsesprocesser*" i Gildberg, Frederik A. & Hounsgaard, Lise (red.): "Kvalitative analyser i sundhedsforskning" til udgivelse i 2018 ved forlaget Klim
- Philips, L.; Olesen, B. Ravn; Scheffmann-Petersen, M og Nordentoft, H. M. (2018):" *De-romanticising dialogue in collaborative health care research: A critical, reflexive ap-proach to tensions in an action research project's initial phase*" accepteret til publikation i: Qualitative Research in Medicine and Health Care
- Riiskjær, E. (2014): "*Patienten som partner. En nødvendig idé med ringe plads*" Syddansk Universitetsforlag,

- Rasborg, K. (2007): "*Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi*" i Fulsang, L. og Olsen, P. B. (red.): "*Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer*" Roskilde Universitetsforlag. 2. udgave 2004, 3. oplag 2007, Kap. 10
- Rask, K. (2015): "*Patient, pårørende og sundhedsvæsen - Et stærkt og udviklende partnerskab*" <https://www.regionsjaelland.dk/Sundhed/patient-i-region-sjaelland/patientinvolvering/Documents/Vision%20for%20patienten%20som%20partner.pdf>
- Rosa, H. (2014): "*Fremmedgørelse og acceleration*". 1. udgave, 1. oplag. Hans Reitzels Forlag, København
- Stelter, R. (2018): "*Kunsten at dvæle ved dialogen. Kvalificering af professionelle hverdagsdialoger gennem tredje generations coaching*" Dansk Psykologisk Forlag 1. udgave, 1. oplag.
- Shotter, J. (2015). "*Bevægelige verdner*" forlaget Mindspace
- Torfin, J.; Andersen, L. B.; Klausen, K. K. og Greve, K. (2017a): "*Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*" Jurist og Økonomiforbundets Forlag, 1. udgave. 1. oplag
- Torfin, J. & Triantafillou (red.) (2017): "*New Public Governance på dansk*" Akademisk Forlag, København. 1. udgave, 1. oplag
- VIP, Region Hovedstaden (2018): <https://vip.regionh.dk/VIP/Admin/GUI.nsf/Desktop.html>
- Weiss, A. (2018): "*DANARREST – Registrering af hjertestop på hospital. Årsrapport 2017. Juni 2018*" Regionernes kliniske kvalitetsudviklingsprogram
- Wenger, E. (1998): "*Praksisfællesskaber: Læring, mening og identitet*" Hans Reitzels Forlag, København
- Wittgenstein, L. (1953/2001): "*Philosophical investigations. The German Text, with a Revised English Translation*" Black Well Publishing Ltd. 3. Ed.
- Wittgenstein, L. (2012): "*Den blå og den brune bog. Indledende studier til filosofiske undersøgelser*" Oversat og efterskrift ved Michael Verner, Forlaget Klim

Wright, G. H. von & Anscombe, G. E. M. (1969/1972): *“Ludwig Wittgenstein. On Certainty”* First Harper Torch Book