

Predrag Kokanovic

Studienummer: 20242116

18/12/2025.

Hvordan kan en retrospektiv analyse af en konkret ledelsessituation på akutmodtagelsen hjælpe mig med at forstå udfordringer i samarbejdet mellem mig selv og personalet, når den fortolkes ud fra perspektiverne *kritisk refleksivitet, relationelt lederskab, tredjegerationscoaching, resonans og fremmedgørelse* samt *narrativ organisationsudvikling*?

MPG - Det personlige lederskab og dialogisk coaching

Underviser:

Marita Svane

Associate Professor

Aalborg University Business School

Indledning

Som ledende overlæge på akutmodtagelsen, med ansvar for skadestuen, står jeg dagligt i et meget komplekst og uforudsigeligt miljø med høje krav, der kræver koordinering på tværs af forskellige fagligheder og personligheder. På mit arbejde, har jeg ansvar for ca. 20 læger, men som leder på hospital, befinder man sig ofte i situationer, hvor andre, udover dem man officielt skal stå til rådighed for, kan spørge en om hjælp, eller vejledning. Dette har gjort, at jeg ofte kan stå i en situation, man ikke kan blive forberedt på, på medicin-studiet, da jeg har opdaget, som mange læger gør, at mit arbejde afhænger i stigende grad af forskellige relationelle dimensioner, og ikke kun klinisk kvalitet.

Det er ikke sjældent man oplever, at det pres og tempo, der er karakteristisk for akutmodtagelsesmiljøet, kan øge risikoen for ting så som misforståelser, konflikter og sårede følelser. Disse ting forekommer ikke som konsekvens af en mangel på faglig kompetence, men har derfor stadigvæk, desværre, en indflydelse på kvaliteten af det arbejde der kan udføres i et fagligt miljø. Flere af mine kollegaer har givet udtryk for, at kommunikationen på arbejdspladsen forringes i de travleste perioder, og at det tempo, der skal til, kan være med til at skabe utryghed.

Som den der er ansvarlig for de fejl der kan fremstå, er jeg nogle gange bekymret for en tendens jeg genkender hos mig selv, til meget hurtigt at blive autoritativ og fokusere på at være løsningsorienteret. Selvom den tilgang kan være nødvendig i nogle af de nødsituationer der kan opstå, kan den desværre skabe problemer på personlig og relationel plan, og begrænse mulighederne for dialog og den tryghed og tillid, man som leder forsøger at fostre.

Modulet *Personal Leadership and Coaching* har gjort mig markant mere bevidst om, de forskellige faktorer, der kan have en indflydelse på ens ledelsesstil og evne til at være leder, og hvordan ting som vores værdier, antagelser og reaktionsmønstre, engang imellem kan spænde ben for de ting der skal komme først på arbejdspladsen, og hvordan det, gennem selvrefleksion og udforskning af hvorfor man reagerer på ting som man gør, og hvorfor man har de antagelser man har, kan føre til at man i sidste ende kan være en bedre leder end man var før, hvis man tør stille sig selv disse spørgsmål.

Problemformuleringen for denne opgave er derfor følgende: “Hvordan kan en retrospektiv analyse af en konkret ledelsessituation på akutmodtagelsen hjælpe mig med at forstå udfordringer i samarbejdet mellem mig selv og personalet, når den fortolkes ud fra perspektiverne *kritisk refleksivitet, relationelt lederskab, tredjegerationscoaching, resonans og fremmedgørelse* samt *narrativ organisationsudvikling*?”

I denne opgave vil jeg starte med at fordybe mig i de forskellige teorier, og derefter se nærmere på reel situation der opstod på min arbejdsplads, hvor en yngre læge og en erfaren sygeplejerske havde en konflikt på en meget travl eftermiddag.

Jeg vil se nærmere på hvordan jeg så situationen dengang, og bagefter udforske hvordan den kan ses på en alternativ måde, ved at perspektivere til de tidligere beskrevne teorier, samt hvilken rolle mig egen ledelsesstil spillede i scenariet, og hvilke på punkter jeg kan og ønsker at forbedre mig.

Teoretisk rammeværk

Dette afsnit forklarer de ideer og teorier, jeg bruger til få en bedre forståelse for de forskellige ting der sker til daglig på mig arbejdsplads, og de ledelsesudfordringer, der medfølger. Jeg har valgt fem forskellige perspektiver, der tilsammen hjælper med at forklare, hvordan ledelse, relationer, coaching og arbejdspladsens kompleksitet påvirker hinanden:

- *Kritisk refleksivitet*
- *Relationelt lederskab*
- *Tredje generations coaching*
- *Resonans og fremmedgørelse*

Kritisk refleksivitet

Cunliffe påpeger, at ledere ikke blot bør reflektere, dvs. tænke tilbage på, hvad de gjorde, men burde i stedet indgå i *kritisk refleksivitet*, hvilket ifølge Cunliffe, kræver at kigge dybere end de overfladiske spørgsmål, vi stiller os selv, som f.eks.:

"Hvad gjorde jeg i denne situation?", og i stedet se situationen på en mere nuanceret måde, hvilket ville indebære at overveje faktorer vi typisk ikke tænker over bevidst, men spiller en rolle i vores underbevidsthed, hvilket f.eks. kunne se ud som, at overveje ting så som "Hvem er jeg, og hvordan påvirker det mig selv og andre i denne situation?". Cunliffe tager udgangspunkt i hvordan man kan fostre refleksivitet hos elever, og forklarer: "*We can develop critically reflexive practice by encouraging students to think about how they, with others, construct realities and identities*" (Cunliffe, 2004, p. 411). Kritisk selvrefleksion betyder også blandt andet at udforske ting så som hvilke antagelser styrer mine handlinger, og hvordan mit valg af ord, tone og måde at kommunikere på påvirker andre, samt hvordan min rolle og autoritet påvirker, hvordan folk interagerer med mig?

Denne form for refleksion går dybere end blot at spørge, om en handling virkede producerede det resultat man ville have på det tidspunkt, eller ej. I stedet fokuserer den på, hvordan jeg som leder personligt, er med til at forme interaktionsmønstre, der kommer i spild dagligt.

I et klinisk miljø er dette især vigtigt, fordi stress og tidspres kan føre til automatiske reaktioner, der ikke altid foster den arbejdspladskultur, man håber på at opnå. Cunliffes ideer bidrager med redskaber til at se nærmere på, hvordan en leders egne værdier, vaner og fortolkninger kan påvirke konflikter mellem kollegaer.

Relationelt lederskab

Relationelle ledelsesteorier udfordrer ideen om, at ledelse er noget, en person gør alene. I stedet viser de, at ledelse udvikler sig gennem relationer og almindelige hverdags-interaktioner, hvor roller og teamwork skabes i fællesskab.

Jeg-Du vs. Jeg-Det

Buber beskriver to slags relationer: den slags, hvor folk virkelig ser og respekterer hinanden som mennesker (*Jeg-Du*), og den slags hvor det kan ske at en person behandles mere som en rolle eller en opgave, man skal tage stilling til (*Jeg-Det*). I stressende situationer med højt pres kan både medarbejdere og ledere let falde ind i jeg-den-relationer, hvilket gør en det meget svært at have ærlige, produktive samtaler, og ødelægger tillid og tryghed.

Tredje Generations Coaching

Stelter beskriver tredjegenerations coaching, som en coachingtilgang, der fokuserer på samtale, værdier og fælles forståelse, frem for at løse problemer på et individuelt niveau. Nogle af de *Stelters* centrale anbefalinger er inkluderer blandt andet ting som at have åbne, fælles kreative samtaler, hvor folk kan reflektere sammen, og at afklare, hvad der virkelig betyder noget for dem, der er involveret. Derudover bliver der pointeret, at det er kritisk at udforske de perspektiver og antagelser, der påvirker, hvordan folk reagerer på arbejdet, og ikke mindst at være ærlig og nærværende som leder på en måde, der opbygger tillid og tryghed.

Ressonans og Fremmedgørelse

Rosa siger, at moderne arbejdspladser ofte bevæger sig meget hurtigt, og dette tempo kan gøre det sværere for folk at føle mening med deres arbejde. Når tempoet er for højt, kan folk miste deres følelse af forbindelse til det arbejde de udfører, til deres kolleger og til sig selv.

På akutmodtagelsen er risikoen for den slags fremmedgørelse særligt høj på grund af de omstændigheder, der er uungåelige i sådan et miljø. Det kunne for eksempel være sådan noget som konstante afbrydelser og tidspres, og en uforudsigelighed der fører til konstant og skiftende prioriteter, og ikke mindst den enorme og vedvarende følelsesmæssig belastning, der medfølger de førnævnte vilkår.

Resonans opstår derimod, når folk føler sig hørt, respekteret og i stand til at reagere på hinanden. For ledere betyder det, at kommunikation ikke kun bør handle om hastighed og effektivitet, men også om at vedligeholde forbindelse og fælles forståelse, hvilket er noget enhver leder ville ønske at indkorporere i den kultur der findes på arbejdspladsen, men afhængigt af hvilken arbejdsplads det er, og hvad den arbejdsplads kræver af de mennesker der besætter den, kan være meget svært at opnå i virkeligheden.

Narrativ Organisationsudvikling

Schnoor forklarer, at organisationer bliver formet, af de narrativer, folk fortæller hinanden. Disse narrativer beskriver ikke kun, hvad der sker – de er aktivt med til at skabe den virkelighed man træder ind i på arbejdet.

Negative narrativer kan spænde ben for udviklingen, mens positive narrativer kan være med til at fremme den slags resultater man ønsker at opnå som leder.

På akutmodtagelsen kunne man forestille sig at de mest instinktive og naturligt opstående narrativer kunne omdreje en overordnet idé, om at man altid er under pres. Derudover, kan narrativerne være præget af dybt rodfæstet stereotyper, så som at læger og sygeplejersker hverken kan enes eller forstå hinanden, og naturlige antagelser så som, at kommunikation uungåeligt bryder sammen, når der bliver travlt.

Det påvirker, hvordan situationer forstås i øjeblikket. De kan skabe forventninger om konflikt, hvilket derefter gør konflikt mere sandsynligt. Narrativ ledelse handler om at bemærke disse fortællinger, sætte spørgsmålstejn ved dem og hjælpe med at få dem ændret. Dette perspektiv fungerer både som en måde at analysere, hvad der sker, og som en praktisk tilgang til at udvikle den kultur man ønsker at skabe på arbejdspladsen.

Udgangspunkt i reelle oplevelser

Den næste del af denne opgave er baseret på en konkret situation fra akutmodtagelsen, samt hvordan feedback fra mine kollegaer og mine egne refleksioner har givet mig et indtryk af, at de problemer der fremstod i eksemplet, ikke er en unik situation, og hvilke implikationer det har for min ledelsesstil, der gør at omstændighederne tyder på, at det er noget der er værd at fordybe sig i.

Den konkrete situation på arbejdspladsen

En travl eftermiddag på akutmodtagelsen opstod der en konflikt mellem en ældre, erfaren sygeplejerske og en yngre læge. Patienttallet var højt, og begge mine kollegaer var under en stor del pres. Sygeplejersken blev frustreret over, at en vurdering ikke blev gennemført hurtigt nok, mens den yngre læge følte sig overvældet af flere opgaver på samme tid og reagerede med en uprofessionel tone. Situationen eskalerede hurtigt, og kommunikationen mellem dem brød sammen. Da jeg kom ind i rummet, ændrede situationen sig igen. Personalet justerede deres opførsel på grund af min tilstedeværelse og rolle, men spændingen mellem sygeplejersken og lægen var der stadigvæk, og var ikke blevet løst.

I det øjeblik det skete, følte jeg mig lettet over, at min tilstedeværelse gjorde, at alle fokuserede på den aktuelle opgave. Min hovedprioritet var patientsikkerhed, og situationen krævede hurtig handling meget mere end den krævede diskussion. Fra det synspunkt virkede min intervention: den hjalp med at genoprette orden og sikre, at patientplejen fortsatte uden forsinkelse.

Men når jeg ser tilbage, kan jeg i dag se, at selvom denne tilgang gav det resultat, jeg havde brug for lige på det tidspunkt, løste den ikke det underliggende problem. Spændingen mellem sygeplejersken og den yngre læge var der stadig, hvilket betyder, at en lignende situation nemt kunne ske igen. I betragtning af hvor akut selve situationen var, tror jeg ikke, det ville have været realistisk at handle anderledes i netop det øjeblik.

Men når det er sagt, tror jeg, at det kunne have været en meget god ide at vende tilbage til situationen på et senere tidspunkt, når tingene var roligere, og konfrontere problemet, selvom disse problemer kan føles mindre vigtige i øjeblikket når en patients liv kommer først, er jeg bevidst om, at tale om forventninger, kommunikation og hvordan pres påvirker teamwork, kan hjælpe med at forhindre den slags misforståelser i fremtiden, og at dedikere noget fokus til dem, kan over tid føre til bedre teamwork og i det lange løb mere sikker patientpleje.

Feedback fra mine kollegaer

Jeg har gennem mange års praksis modtaget feedback, der peger på et bredere mønster, der ligner det man kunne se i den tidligere beskrevet situation. Flere af mine kollegaer har fortalt, at:

- Det hurtige tempo kan skabe usikkerhed og misforståelser, især når kommunikationen bliver afbrudt af presserende situationer.
- Teamwork fungerer godt i roligere perioder, men bryder ofte sammen, når presset stiger.
- Forskellige faggrupper kan have forskellige forventninger, hvilket kan føre til forskellige forståelser af roller og ansvar.
- Min tilstedeværelse kan være med til at skabe tryghed, men kan samtidig gøre at nogle mennesker er mere tøvende med at sige fra, eller foreslå alternative løsninger baseret på deres egen faglige vurderinger.

Deres refleksioner tyder på, at problemet ikke handler om en enestående situation, men peger på en mere vedvarende strukturel og kulturel udfordring i sundhedssystemet og min egen afdeling.

Mine egne oplevelser og refleksioner

Som jeg har arbejdet på denne opgave, har jeg undervejs lagt mærke til nogle gentagne mønstre i min egen ledelsespraksis:

- Jeg bliver ofte trukket ind i situationer, hvor højt pres og forventninger fører til sammenbrud af teamwork. Jeg træder normalt til som mægler, men jeg kan se, at mine interventioner i stressende øjeblikke kan blive for direkte og autoritære.
- I akutte situationer har jeg en tendens til at påtage mig en meget autoritativ og løsningsfokuseret rolle. Selvom dette ofte er nødvendigt fra et klinisk synspunkt, giver det meget lidt plads til dialog eller fælles udvikling.
- Jeg har et stærkt ønske om at udvikle en mere pædagogisk måde at lede på, hvor samarbejdet bliver støttet gennem åbenhed og ærlighed, til hvilken som helst grad er muligt i det akutte miljø, selv om det nogle gange kun kan lade sig gøre i korte "mikroøjeblikke".
- Jeg er blevet mere bevidst om, at min egen måde at kommunikere på kan bidrage til følelsen af pres i rummet. Selv små tegn på hastværk eller frustration kan gøre at mine kollegaer kan blive endnu mere presset end de i forvejen.
- Jeg erkender, at min autoritetsposition i høj grad påvirker atmosfæren, og at den tilgang jeg har til en situation, kan have negative konsekvenser på lang sigt, selv om det i øjeblikket ser ud som om situationen blev løst, i og med at patientsikkerhed blev prioriteret.

Jeg har lagt mærke til, at specifikke situationer der er blevet beskrevet og feedbacken fra personalet følger den samme trend. Det er en trend, der peger på, at de konflikter der opstår for det meste ikke handler om professionelle uenigheder, men om stress, dårlig kommunikation og manglende tryghed ved udtale sig åbent og ærligt.

Det er denne forståelse, jeg gerne vil bygge videre på i næste afsnit.

Perspektivering til den teoretiske baggrund

Dette afsnit ser på, hvordan den beskrevne situation kan fortolkes, ved hjælp af de tidligere beskrevne teorier. Analysen fokuserer på relationer mellem personale, organisationens forhold og min egen rolle som leder. Når jeg ser tilbage, viser situationen et tydeligt mønster i, hvordan jeg reagerer som leder, når jeg er under pres. I akutte situationer træder jeg hurtigt til, tager kontrol og fokuserer på at komme i mål med opgaven. Fra et klinisk synspunkt er dette ofte nødvendigt. Men ved at perspektivere til *Cunliffes teori om kritisk refleksivitet*, kan jeg se, at mine handlinger kan være med til at forme den måde mennesker forholder sig til hinanden, både personligt og professionelt. I denne situation var min tilstedeværelse med til at skabe orden og ro, men den lukkede også ned for den dialog, der åbenlyst var nødvendig at indgå i.

Fra et *relationelt perspektiv*, kan konflikten forstås som et tab af "connection" mellem mine to kollegaer. Under pres holdte de begge op med at se hinanden som mennesker med gyldige perspektiver, men i stedet for blev de til noget der stod i vejen for hver af deres ide om hvordan man skulle sikre patientens sikkerhed og velfærd. Det præcis samme skete for mig, da jeg kom til stede. I det øjeblik, var de begge dele af en større maskine, der ikke fungerede på et kritisk tidspunkt, hvor et menneskes liv var på spil. Selv om personer handlede ud fra rimelige professionelle positioner, var der hverken plads eller overskud til, at deres forskellige synspunkter kunne mødes.

Hvis man skulle kigge på situationen med udgangspunkt i *tredjegerations coaching*, kunne man sige, at jeg i stedet for at træde ind med et mål og ordrer for hvordan det skulle opnås, kunne have skabt en meget kort pause til refleksion, på et andet tidspunkt, hvis der ikke var mulighed for det på det tidspunkt konflikten opstod.

Et par åbne og ærlige spørgsmål om, hvad der var vigtigt for hver person, eller hvad de forsøgte at opnå, kunne have hjulpet med at flytte fokuset fra hvordan de begge mente den anden person tog fejl, til fælles forståelse, hvilket *coaching* også kommer ind på, i forhold til, at lederskab i komplekse sammenhænge også handler om, hvordan mennesker forstår (eller ikke forstår) hinanden.

Rosas ide om acceleration og resonans er nok en af de mest direkte mest anvendelige af de forskellige teorier og perspektiver til min hverdag, fordi den netop sætter ord på, hvorfor det giver mening, at denne form for relativt intens konflikt er en decideret almindelig dagligdags begivenhed på skadestuer i hele verdenen, men ville være et stort incident på de fleste andre arbejdspladser. Arbejdet er hurtigt, uforudsigeligt og konstant afbrudt. Under disse forhold er det let at miste den følelse af relation og tillid man har til hinanden. Som leder er det vigtigt, hvordan jeg kommunikerer i disse øjeblikke. Hvis jeg øger følelsen af, at vi er i en liv-eller-død-nødsituation, er jeg med til at eskalere denne proces. Hvis jeg sænker tempoet en smule gennem tone og tilstedeværelse, eller en fornemmelse af, at jeg har et overblik over situationen, og ved hvad der skal gøres, og er derfor ikke selv i panik, kan jeg hjælpe med at genoprette en vis forbindelse, selv kortvarigt.

Til sidst, vil jeg gerne perspektivere til hvordan *narrativer* i afdelingen, såsom ideen om, at kommunikationen altid bryder sammen, når der bliver travlt, kan være med til at skabe negative forventninger, der øger risikoen af, at disse konflikter kommer til at ske, ved at få dem til at føles normale eller uundgåelige. En del af min lederrolle er at lægge mærke til de narrativer, der findes på min arbejdsplads, hvilket man i dette kunne antage blandt andet kunne have været det meget typiske narrativ, der handler om, at læger og sygeplejesker ikke kan enes, eller forstå hinanden. Som leder de eksisterende negative narrativer til at få en bedre forståelse for, hvilke områder kræver forbedring, samt hjælpe med at skabe nye narrativer, der understøtter samarbejde, især under pres.

Konklusion

Formålet med denne opgave har været at se på forskellige ledelsesteorier og anvende dem til at bedre forstå en reel situation fra mit daglige arbejde, der virker til at gentage sig selv på forskellige tidspunkter med forskellige personer involveret.

Jeg startede med at beskrive, hvordan jeg oplevede situationen på det tidspunkt, og så derefter på den igen ved hjælp af de forskellige teorier.

En situation der på første indtryk handlede om forskellige professionelle meninger, begynder meget hurtigt at virke til at være resultatet af et nedbrud af kommunikation og relationer på grund af enormt pres. Idet jeg trådte til som leder, blev der genoprettet orden, og sat fokus på den aktuelle opgave, hvilket på kort sigt førte til de resultater jeg vurderede skulle prioriteres højest, men på længere sigt muligvis har spændt ben for at tage stilling de overordnede problemer der fører til den slags konflikter, og kunne have forebygget lignende problemer i fremtiden.

Ved at tage udgangspunkt i en reel situation fra min arbejdsplads, har det hjulpet mig med at få en mere praktisk forståelse af de forskellige teorier og ideer og få dem oversat fra noget akademisk, til noget praktisk, i form af værktøjer der kan anvendes til at optimere, hvordan jeg samarbejder med andre i min daglige rolle som leder på akutmodtagelsen.

Kildeliste

Bakhtin, M. M. (1981). The dialogic imagination: Four essays (M. Holquist & C. Emerson, Eds. & Trans.). University of Texas Press.

[http://www.europhd.net/sites/europhd/files/images/onda_2/07/27th_lab/scientific_materials/jesui no/bakhtin_1981.pdf](http://www.europhd.net/sites/europhd/files/images/onda_2/07/27th_lab/scientific_materials/jesui%20no/bakhtin_1981.pdf)

Buber, M. (1923/1937). I and Thou (R. G. Smith, Trans.) [PDF]. MaximusVeritas.com.

<https://www.maximusveritas.com/wp-content/uploads/2016/04/iandthou.pdf>

Cassegård, C., Malmqvist, K., & Ståhl, C. (2023). Toward a resonant society: An interview with Hartmut Rosa. Sociologisk Forskning, 60(2), 177–195. <https://doi.org/10.37062/sf.60.25492>

Cunliffe, A. L. (2004). On becoming a critically reflexive practitioner. Journal of Management Education, 28(4), 407–426. https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesquisa-eaesp-files/arquivos/cunliffe_-_on_becoming_acritically_reflexivepractitioner.pdf

Onslev Kremmer, R. (2013, June 28). Bliv en bedre leder med 3. generations coaching. Lederweb.

<https://www.lederweb.dk/bliv-en-bedre-leder-med-3-generations-coaching/>