

Sådan kan I komme I i gang med at arbejde med faste selvstyrende teams

Der er en særligt 3 dimensioner som det er vigtigt at tage fat på, når man skal i gang med at arbejde med faste selvstyrende teams.

De tre dimensioner er:

- Ledelse og organisering
- Kultur og kompetencer
- Styring og systemer

Neden uddybes hvad der ligger i hver af de tre dimensioner.

Ledelse og organisering:

- Der skal være en tydelig vision for, hvad man vil og hvorfor man vil det. Start med at finde ud af "*what does good look like*", er en af de sætninger man oftest hører fra Buurtzorgs folk, når talen falder på, hvilken byggeblok, der først skal ligges.
- Der skal etableres en organisation, der reelt er "ledet af professionelle" - eller "*an organization led by professionals*", som Buurtzorg konsekvent fastholder en noget af kernen i deres tilgang. Det betyder, at man skal beslutte sig for at føre en betydelig del af beslutningskompetencen ud i yderste led af driften.
- Der skal skabes en organisering, der tilskynder til tværgående samarbejde og selvledelse og som indeholder barrierer mod silo-tænkning og hierarkisk tænkning.

Kultur og kompetencer:

- Der skal arbejdes målrettet med at indføre en type af adfærdsdesign, som belønner og anerkender en adfærd hos den enkelte, hvor der tages et personligt ansvar for borgeren. Samtidig skal der skabes barrierer i hverdagen, der gør det vanskeligt ikke at sætte borgeren først.
- Ledere og medarbejdere skal trænes i de nye samarbejdsformer, som selvstyrende teams repræsenterer.
- Medarbejdere skal trænes i de faglige kompetencer, som følger med det øgede ansvar for at træffe beslutninger i hverdagen (fx refleksion og analyse)
- Endelig skal der være adgang til kvalificeret coaching

Styring og systemer:

- Der skal udvikles en gennemtænkt styringsmekanisme, der sikrer at penge og tid ikke løber løbsk – og som belønner effekt og ikke input.

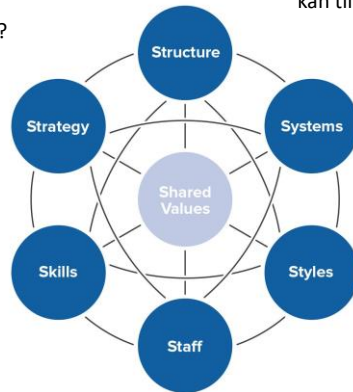
- Ligeledes skal der udvikles en gennemtænkt tilsynsmekanisme, der sikrer systematisk og grundig kontrol med kvaliteten
- Endelig skal systemet tilpasses, så det understøtter a) samarbejde på tværs af kompetencer, b) gør det nemt at planlægge lokalt.

Figur. Test paratheden i jeres organisation – for faste selvstyrende teams (7-S modellen)

Fælles værdier: Er der et sæt af værdier i organisationen, der er forenelig med selvstændighed, ansvar, holistisk indsats mv.?

Strategi: Er det en tydelig strategi i organisationen, som bakkes op fra alle hold, at der skal indføres selvstyrende teams mv.?

Kompetencer: Har ledere og medarbejdere de nødvendige kompetencer og kan de finde ud af at anvende dem på en måde, der gør det muligt at indføre selvstyrende teams?



Struktur: Er der en organisationsstruktur, der kan tilpasses selvstyrende teams?

Systemer: Er der arbejds gange, procedurer, beslutningsprocesser, it-systemer mv., som understøtter indførelsen af selvstyrende teams?

Lederskab: Er organisationen præget af en form for lederskab, som understøtter indførelsen af selvstyrende teams?

Medarbejdere: Er der en medarbejdersammensætning, som vil være forenelig med indførelsen af selvstyrende teams?

Hvad kræver det af jer som ledergruppe?

Indførelse af faste teams med inspiration fra Buurtzorg-filosofien i en dansk kontekst omfatter betydelige ændringer, som vil påvirke mange ledere og medarbejdere. Derfor kræver det en afklaret ledergruppe, der skal være klar til følgende:

- Radikale skift: Ledergruppen skal turde tage ansvar for at nogen i jeres organisation ultimativt vil skulle lave noget andet: Der vil blive brug for færre ledere og færre administratorer – og flere udførende. Ledergruppen skal turde give ledelse fra sig – og dermed bakke op om ”en organisation, der ledes af professionelle”
- Fælles syn: Ledergruppen skal finde ind til enighed på alle de svære spørgsmål omkring ledelse og organisering (sygepleje-hjemmepleje, BUM etc.).
- Forandrings-motor: Ledergruppen skal *drive* forandringen. Kun den kan skabe den (men projektledelsen hjælper selvfølgelig alt det, den har lært).

For at få en indikation på, om jeres ledergruppe er parat til denne udfordring, kan I begynde med at drøfte følgende spørgsmål:

- Hvad tror I Buurtzorg-filosofien og faste selvstyrende teams kan bidrage med i jeres kommune?
- Er I parate til at igangsætte og *drive* radikale forandringer i jeres organisation for at indføre dele af filosofien bag faste selvstyrende teams
- Er I parate til at indføre *reel* selvledelse? Herunder sørge for, at rammevilkårene for at lykkes som selvstyrende teams kommer på plads?
- Er I med på, at rollerne for hhv. myndighed, hjemmepleje og sygepleje rystes fundamentalt rundt?

- Er I parate til at gå forrest som ledergruppe og investere af jer selv i projektet?

Forfattere:

Christian Braad, Profekto, www.Profekto.dk

Mail: Christian@Profekto.dk

Thomas Karlsson, Thomas Karlsson Konsult

Mail: Thomas@Karlssonkonsult.com