



# Selvorganisering: "Medarbejderne er de klogeste på deres egen hverdag"

På chefsygeplejerske Hanne Gyldenløves afdeling på Regionshospitalet i Horsens har de i snart seks år arbejdet med selvorganiserende teams. Den faglige frisættelse gavner både patienterne og behandlingen, oplever hun.



Oversygeplejerske Hanne Gyldenløve har arbejdet med selvorganiserende teams i mere end otte år.



Hanne Gyldenløve er chefsygeplejerske på Medicinsk Afdeling på Regionshospitalet i Horsens, hvor man har arbejdet med selvorganisering og selvledelse siden 2018.

Hanne Gyldenløve fik ideen til at arbejde med selvorganisering, da hun tog sin masteruddannelse i 2017-18. Her stødte hun på ledelsesrådgiver Frederic Laloux' model for selvledelse.

– Modellen gav mig stor inspiration til, hvordan man kan lede på en anden måde, forklarer hun.

Det var især tanken om at give medarbejderne mere ansvar, som begejstrede hende.

– Det er ikke os som ledere, men medarbejderne, som er de klogeste på deres egen hverdag. Som kompetente mennesker er de jo vant til at varetage masser af store beslutninger i deres eget liv, forklarer hun.

Og det kan man godt indimellem glemme på arbejdspladserne – især i en hierarkisk organisation, pointerer Hanne Gyldenløve. Hun understreger, at der selvfølgelig er rammer og krav, som skal overholdes, og mål, der skal nås. Alligevel er der masser af knapper, der kan skrues på i forhold til selvorganisering, understreger hun.

## Teamet ansætter selv nye kolleger

En af de vigtigste ændringer på vejen mod mere selvorganisering på hendes afdeling var at fjerne et ledelseslag. Da en oversygeplejerske gik på pension, valgte Hanne Gyldenløve at undlade at genbesætte stillingen. Det var i 2018. Og siden da har medarbejderne i fire teams – som består af læger, sygeplejersker og sekretærer – arbejdet selvstyrende og refererer direkte til afdelingsledelsen. Der er ikke ansat social- og sundhedsassistenter i de klinikker, hvor de selvstyrende teams er. Men på sengeafsnittene indgår social- og sundhedsassistenterne på lige fod med sygeplejerskerne, når medarbejderne organiserer sig i teams om morgenen.

– De selvstyrende teams planlægger selv al den daglige drift. Og en gang om måneden gennemgår de også selv data fra deres egen klinik, hvor de kan se, om de lever op til forventninger og krav i driften, forklarer Hanne Gyldenløve.

De selvstyrende teams ansætter også selv nye kolleger.

– Det er selvfølgelig mig, som står for eventuelle opsigelser, men 99 procent af alt det, som handler om ansættelser, ligger i teamet. De laver selv stillingsopslag og udvælger, hvem der skal til samtale. De afholder også samtaler i det tværfaglige fællesskab. Det, at de selv har ansvaret, betyder, at de får ansat nogle kolleger, som virkelig passer ind i teamet, forklarer Hanne Gyldenløve.

## Selvstyrende betyder ikke ledelsesløs

Grundlæggende oplever hun, at det, at arbejdstilrettelæggelsen ligger i teamene, har en stor positiv betydning.

– Min oplevelse er, at fleksibiliteten, medinddragelsen og medindflydelsen gør en stor forskel. Først og fremmest får teamene taget de hensyn, der skal tages i vores patientforløb.



Og det er jo det overordnede formål, forklarer hun.

Og så øger det arbejdsglæden.

– Det er jeg slet ikke i tvivl om, siger Hanne Gyldenløve.

Men selvorganisering kræver ikke mindre ledelse, understreger hun.

– Det er jo ikke sådan, at de er ledelsesløse. Jeg er indover det, jeg skal, og det, de har brug for. Men det er en anden måde at være leder på, forklarer hun.

## Vi skal vise medarbejderne mere tillid

Arbejdet med selvledelse og selvorganisering har også øget hendes egen arbejdsglæde og mening i arbejdet som leder.

– Jeg er begejstret. For jeg synes simpelthen, det er måden at gøre det på. Vi skal vise medarbejderne mere tillid, for de er jo dygtige, selvstændige mennesker, som er eksperter på den faglige dagligdag, de går i. Og så har de altid adgang til at række ud og søge hjælp, fortæller Hanne Gyldenløve.

For det at have selvledende teams er på ingen måde det samme som en gør-som-det-passer-her eller laissez-faire-ledelse, understreger chefsygeplejersken.

– Der er en helt klar struktur, nogle klare hjørneflag og retning omkring selvledelsen. Det er fx ikke sådan, at teamet bare kan gøre, hvad der passer dem. De har nogle modeller, de kan bruge, og så skal man være tilgængelig som leder, siger hun.

## Så kan teamet også næste gang

Hanne Gyldenløves udgangspunkt er altid, at problemer som udgangspunkt skal løses i teamet. Derfor kan hun også tit finde på at skyde bolden tilbage til teamet, hvis de kommer til hende med en udfordring.

– Hvis der fx er et kollegialt problem, så kan en medarbejder komme og drøfte det med mig. Så spørger jeg selvfølgelig ind til tingene og sparrer med medarbejderen. Men meget ofte ender det med, at de selv går tilbage i teamet enten som enkeltperson eller som gruppe og prøver at løse det.

Hvis ikke det lykkes, går hun selvfølgelig ind i sagen. Men meget ofte lykkes det at løse udfordringen i teamet. Og det betyder også, at medarbejderne kan løse andre lignende udfordringer.

– Så kan de jo næste gang. Når de selv løser en udfordring, giver det meget mere end at hente en leder. Der er jo mange ting, som kan være svære første gang, men når man har prøvet det, så står man mere sikkert i det. Og det gør jo, at min opgave ind i det bliver mindre og mindre, forklarer hun og understreger, at selvfølgelig er der situationer, hvor hun træder ind som leder.



## Tillid giver mod

Hun oplever, at den største barriere for at arbejde med selvledelse i praksis er den hierar-kiske organisation.

– Der er meget top-down-tankegang i det regionale – og det er der langt hen ad vejen nødt til at være. Men jeg kan indimellem godt tænke: Aj, prøv nu lige noget nyt. Det er jo ufarligt, siger Hanne Gyldenløve og pointerer, at det vigtigste er tillid.

– Nogle siger, at det kræver mod at arbejde med selvledelse. Men jeg synes mere, det kræ-ver tillid: For hvis du har tilliden, så får du også modet. Jeg har tillid til personalet, og de har tillid til mig. Det samspil er vigtigt, forklarer hun.

Og så handler det om at turde tage nogle små skridt og prøve selvledelse af.

– Min organisation har i hvert fald haft tillid til mig og ladet os afprøve det, siger Hanne Gyldenløve.

