



Foto: Colourbox

Bæredygtig selvledelse løser ledermangel og skaber stærke arbejdsfællesskaber

Rekruttering er ikke kun en udfordring på seniorområdet, men på velfærdsområderne i alle kommuner. Tandplejen i Haderslev Kommune eksperimenterer lige nu med nye organiseringsformer, som skal udvikle stærke arbejdsfællesskaber og afhjælpe udfordringen med rekruttering.

08.02.2023 - 10:01

Da overtandlægen i Haderslev Kommune i over et år uden held havde forsøgt at rekruttere ledere til to klinikker med hver 8-12 medarbejdere, besluttede hun og

sundhedschefen at gå andre veje. Det blev til indsatsen "Bæredygtig selvledelse", hvor medarbejderne skulle arbejde i teams, nu uden klinikleder. Projektet understøttes på individuelt-, gruppe- og ledelsesniveau af to eksterne konsulenter med erfaringer i facilitering af forandringsprocesser.

Princippet i bæredygtig selvledelse er, at de opgaver, kliniklederen normalt ville have, fordeles mellem medarbejderne. I tandplejen udarbejdede overtandlægen, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter en oversigt over opgaverne, som medarbejderne supplerer godkendte og meldte sig til, eksempelvis vagtplanlægning, håndtering af sygemelding og gennemgang af hygiejnemanualer. I alt 22 kliniklederopgaver. En af ledelsesopgaver er at være trivselssambassadør – at holde øje med trivslen og handle på det.

I starten var intentionen, at opgaverne skulle rotere med fast frekvens, men efter førs halvår, har medarbejderne de samme opgaver, fordi de har vurderet, at det giver høj kvalitet og arbejdstilfredshed ikke at flytte for meget rundt på opgaverne. Det er til gengæld aftalt, at hvis en medarbejder ønsker at skifte opgave, skal det være muligt i en drøftelse i den samlede medarbejdergruppe.

Aftalen om opgaveskift er et godt eksempel på, at bæredygtig selvledelse ikke er bane på regler og rammer, men lægger vægt på medarbejdernes evne til at drøfte og beslutte hvad der er rigtigt at gøre. Det er evnen til at have disse drøftelser i teamet, der skal trænes som en muskel.

Fælles problemløsning

I bæredygtig selvledelse lærer teamet at løse svære problemer uden at komme for lar op ad konflikttrappen. Hvor det tidligere var kliniklederen, der havde ansvar for sygemeldinger, er det nu en kollega, der skal planlægge dækning og vikarer. Kollegaen skal så også øve sig i at drøfte og vurdere, hvornår overtandlægen skal involveres, for der er mere end almindeligt sygefravær på spil. Det kan kræve vanskelige samtaler, så skal tages som omsorgsfuld kollega og samtidig have fælles fokus på helheden og opgaverne.

Et centralt element i bæredygtig selvledelse i tandplejen er månedsmøder i teamet. Her fokus todelte – dels hvordan det går med hovedopgaven, tandplejen og behandlingerne dels, hvordan det går på det gruppedynamiske plan.

Det kan være både svært og hårdt, når der kommer konflikter på bordet. Hvor medarbejderne tidligere kunne parkere konflikter og frustrationer i enrum hos kliniklederen, som pga. fortrolighed ikke havde meget handlerum, må de nu tale om og løse konflikter i fællesskabet. Derfor trænes medarbejdere i de to klinikker i konstruktiv feedback, konflikthåndtering og dialog om værdier i samarbejdet.

Fra frustration til fokus på opgaven

Her seks måneder inde i forløbet siger medarbejderne, at de nu har lært at sætte ord på det, der støjer og at anerkende forskelligheder. Det handler om at se teamet som et sammenhængende system med en fælles opgave, og undgå at problemer og konflikter tager ophold i individer.

I stedet for, "at en medarbejder er træls, fordi ...", flyttes fokus til at undersøge baggrunden for handlingen samt, hvordan det påvirker teamets evne til at løse opgaverne. Teamet skal være nysgerrig på, hvad den pågældende medarbejder ser eller forstår, som de andre ikke ser eller forstår. Når teamet får denne indsigt, kan der vise sig nye handlemuligheder.

I bæredygtig selvledelse er der brug for alles perspektiver, og det er en konstant opmærksomhed, at det ikke er dem med flest ord, der tager styringen. Eksempelvis må den stille medarbejder erkende, at man med sin tavshed er lige så medansvarlig for trivslen, som den der skælder ud. Det er en ny erkendelse for alle. Bæredygtig selvledelse skubber i høj grad også til den enkeltes selvindsigt og udvikling.

Nye muligheder for ledelsen

Af Marit Nielsen-Man, chefkonsulent i Haderslev kommune, og Anja Kristine Weier Olesen og Mia Pallisgaard, eksterne konsulenter på projekt "Bæredygtig Selvledelse i Tandplejen".

Når man lykkes med selvledelse, formes arbejdsprocesserne af de mennesker, som har fingern på hverdagens komplekse puls, og beslutningshastigheden går op. Det skaber muligheder for den nærmeste ledelse.

I Haderslev har overtandlægen fået mere strategisk albuenum, da hverdagsudfordringer med sygefravær, vagtplanlægning med videre nu løses i teamet. Det rummer et stort potentiale, men forandringen kan også skabe usikkerhed om, hvordan vedkommende nu skal agere. Derfor er det vigtigt, at der gives tid og rum til, at overtandlægen/ledelsen sammen med medarbejdere og konsulenter undersøger, hvordan den nye og mere strategiske rolle skal indtages og formes. Det er en dynamisk bevægelse, som påvirker og påvirkes af teamets udvikling.

Projektet omkring bæredygtig selvledelse i tandplejen i Haderslev har et år tilbage. I takt med, at de to teams lærer at mestre bæredygtig selvledelse, udfases den eksterne konsulentstøtte.

De foreløbige resultater viser, at det er ikke regler og rammer, der gør selvledelse bæredygtig. Bevægelsen fra den tidligere organisering til bæredygtig selvledelse kræver, at teamet får dyb indsigt i, at de er et sammenhængende system, og at det smitter direkte af på kvaliteten i opgaveløsningen. Det er derfor, at træning i at lave fælles problemløsning og konstruktiv feedback er så væsentlig. Det er det, der gør, at teamet kan finde deres egen vej i hverdagens udfordringer. Chefens rolle udvikles og tilpasses parallelt hermed, så det øgede strategiske albuenum kommer i spil.