

I FRAVÆRET AF ET LEDELSESHIERARKI

– OM KOORDINATION I DEN SELVLEDENDE ORGANISATION BUURTZORG

Publiceret: 30. november 2023

Af: Michael Pedersen og Kristian Gylling Olesen

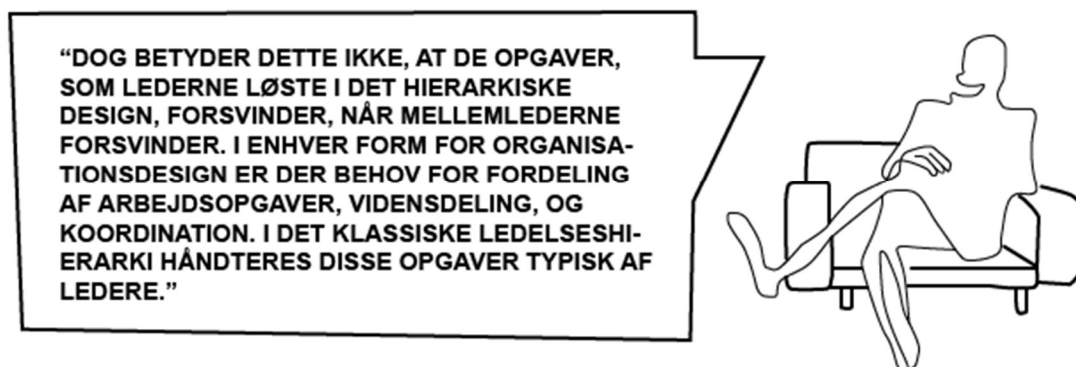
ABSTRAKT

Frisættelse af medarbejdere til at lede sig selv er oppe i tiden. I nogle organisationer har man skåret mellemliderlaget væk og er blevet en selvledende organisation. Dette har medført en diskussion om den selvledende organisation i kontrast til det klassiske ledelseshierarki. I denne artikel undersøger vi, hvad Thompson (1967) kalder forskellige former for afhængigheder i opgaveløsningen, og hvordan de koordineres i den selvledende hollandske hjemmeplejeorganisation Buurtzorg, som ikke har noget ledelseshierarki, hvor mellemledere leder og fordeler arbejdet. Ved at bruge Buurtzorg som en case på en selvledende organisation peger vi på, at afhængigheder i opgaveløsningen er essentielle at håndtere, for at den selvledende organisation kan fungere uden ledere. Artiklens analyse konkluderer, at Buurtzorg primært er kendetegnet ved et lavt koordinationsbehov i relation til selve kerneopgaven, mens der er klare formelle koncepter, roller og praksisser for, hvordan koordinationsbehovet håndteres i den organisatoriske drift, og når konflikter opstår omkring kvaliteten af opgaveløsningen. Afslutningsvis diskuterer artiklen, hvad indsigten i afhængigheder i opgaveløsningen betyder, for forsøg på frisættelse af medarbejderne fra ledelseshierarkier. Her påpeger vi, at medarbejdernes ansvar og opgaver udvides i den selvledende organisation, og at fraværet af ledelseshierarkier, ikke er ensbetydende med et fravær af formelle strukturer og processer, der koordinerer arbejdsopgaverne.

INDLEDNING

Frisættelse kan tage mange former. En radikal tilgang til frisættelse er at erstatte ledelseshierarkiet med det, som de amerikanske ledelsesforskere Lee og Edmondson (2017)

kalder "the self-managing organization". Den selvledende organisation har et organisationsdesign, som ifølge Lee og Edmondson (2017), kræver en radikal decentralisering af beslutningsautoriteten i organisationen. Selvledende organisationer har i høj grad erstattet det formelle ledelseshierarki, hvor lederen traditionelt har været autoriteten, der leder og fordeler arbejdet, med en decentral team-struktur, hvor medarbejderne er ansvarlige for hinanden og i et samarbejde fordeler og løser opgaverne på den mest hensigtsmæssige måde (Foss og Klein 2022; Lee og Edmondson 2017). Den selvledende organisation frisætter dermed ikke blot medarbejderne til at træffe flere beslutninger i deres team, men frigør dem også fra selve det organisationsdesign, som kendetegner ledelseshierarkiet med dets mange lag af mellemledere (Lee og Edmondson, Martela 2022; Klein og Foss 2022). Dog betyder dette ikke, at de opgaver, som lederne løste i det hierarkiske design, forsvinder, når mellemlederne forsvinder. I enhver form for organisationsdesign er der behov for fordeling af arbejdsopgaver, vidensdeling, og koordination. I det klassiske ledelseshierarki håndteres disse opgaver typisk af ledere.



Et væsentligt spørgsmål er derfor, hvordan problemstillinger omkring sådanne organiseringsbehov håndteres i fraværet af ledere? Dette er som Martela (2019; 2022), Lee og Edmondson (2017), Reitzig (2022) og Foss og Klein (2022) påpeger, stadig et væsentligt og underbelyst spørgsmål i diskussionen om frisættelsen af medarbejdere i den selvledende organisation

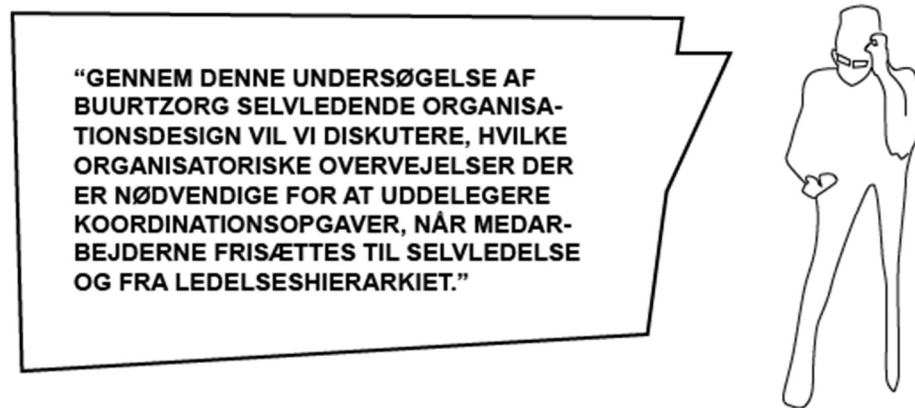
Artiklens bidrag

I denne artikel besvarer vi dette spørgsmål ved at undersøge, hvordan den klassisk organisatoriske opgave omkring fordeling og koordination af opgaver, håndteres i den

selvledende organisation Buurtzorg. Buurtzorg er en hollandsk nonprofitorganisation, som består af over 14.000 medarbejdere fordelt på teams af maksimalt 12 sygeplejefaglige personer, der varetager hjemmesygepleje i forskellige boligområder. Der er ingen formelle mellemledere. Ledelsen består af to topledere, Jos de Blok, som er CEO og grundlægger, og hans søn Thijs de Blok, som står for Buurtzorgs internationale afdeling. De enkelte teams har selv ansvaret for plejen til borgerne, vagtplanlægning, koordination, økonomi, vidensdeling, kvalitetssikring og rekruttering. I Buurtzorg har de med andre ord kraftigt reduceret antallet af ledelsesniveauer og uddelegeret beslutningsansvaret til selvledende teams. Buurtzorg er umiddelbart en succes med høj borgertilfredshed, lavt sygefravær, gode præstationstal og tilfredse medarbejdere (Buch 2020). Måske er det også derfor, at Buurtzorg har tjent som et forbillede for mange forsøg i Danmark med selvledende teams i hjemmeplejen (Buch og Topholm 2023). Implementeringen i dansk sammenhæng har dog i skrivende stund ikke været lige så succesfuld som i Holland. Det tilskrives forskellige eksterne faktorer, såsom det iPad-baserede it-system i Buurtzorg, som er udviklet til netop at understøtte den form for organisering, de bedriver. Det påpeges ydermere, at medarbejdersammensætningen i Hollandske teams ofte består af erfarne sygeplejere, og det ikke altid er tilfældet i den danske hjemmepleje. Samtidig er der markante forskelle i finansieringsmodellen mellem det danske offentlige plejesystem og det hollandske semi-offentlige system, hvor sundhedsydelse betales gennem et sundhedsforsikringssystem. Desuden påpeges det, at pårørende i modsætning til i Danmark er juridisk forpligtede til at hjælpe ældre, plejekrævende familiemedlemmer i Holland; samt at Buurtzorg selv kan til- og fravælge, hvilke borgere de vil behandle (Buch 2020; Buch og Topholm 2023).

I denne artikel vil vi *ikke* fokusere på de danske eller Hollandske erfaringer, men i stedet bruge Buurtzorg som et eksempel på, at når man frisætter medarbejderne fra ledelseshierarkiet som sit grundlæggende organisatoriske design, må der søges andre måder at håndtere de organisatoriske problemstillinger, som mellemlederne tidligere har håndteret i ledelseshierarkiet. Konkret vil vi ved hjælp af Thompsons klassiske teori om forskellige former for organisatoriske afhængigheder i opgaveløsningen undersøge, hvordan Buurtzorg organiserer og håndterer koordinationen af de mange opgaver, der spænder fra borgerpleje til kvalitetssikring, økonomi og rekrutteringsopgaver, som traditionelt er blevet håndteret af ledere. Det, vi i artiklen sætter fokus på gennem Thompsons forskellige former for

organisatoriske afhængigheder, er således en indsigt i, at det ikke kun er eksterne faktorer, som branche, kulturel kontekst og lovgivning, som påvirker, om en selvledende organisation fungerer. Gennem denne undersøgelse af Buurtzorg selvledende organisationsdesign vil vi diskutere, hvilke organisatoriske overvejelser der er nødvendige for at uddelegere koordinationsopgaver, når medarbejderne frisættes til selvledelse og fra ledelseshierarkiet.



Artiklens opbygning

Artiklen er opbygget på følgende måde: I den første del af artiklen vil vi opridse, hvordan den nuværende litteratur om selvledende organisationer peger på, at der er en række ledelses- og organisatoriske opgaver, som skal håndteres, når ledere frisætter medarbejderne fra ledelseshierarkiet. Med inspiration fra Lee og Edmondson (2017) og Martela (2019; 2022) vil vi i denne artikel særligt fokusere på, hvordan den selvledende organisation kræver opmærksomhed på koordinationen af arbejdsopgaver i fraværet af ledere. Vi vil tage udgangspunkt i Thompsons (1967) forskellige typer af organisatoriske afhængigheder i opgaveløsningen og de tilhørende koordinationsformer for at forstå nuancerne i de forskellige måder opgaverne koordineres på i en selvledende organisation som Buurtzorg.

I den anden del af artiklen vil vi starte med at præsentere, hvordan Buurtzorg er organiseret, og komme ind på artiklens metodiske overvejelser. Med udgangspunkt i Buurtzorg, som en illustrativ case, vil vi herefter undersøge, hvordan ansvaret for koordinationsopgaver i frisættelsen af medarbejderne ikke blot forskydes fra en person i hierarkiet til et team af personer i den selvledende organisation. Koordinationsfunktionen indlejres også i en række formaliserede koncepter, roller, og praksisser, såsom fastsatte mødeformer, rolleudskiftninger og administrative rutiner. Vi analyserer i denne del af artiklen, hvordan koordinationen af

opgaver fungerer på de tre forskellige ansvars- og opgaveområder, som medarbejderne i Buurtzorg skal forpligte sig til, for at de selvledende teams fungerer. Disse områder er opgaver i relation til: 1) borgerens plejebehov, 2) den organisatoriske drift i dagligdagen og 3) kvalitetskontrollen af plejen.

På baggrund af denne analyse vil vi dernæst diskutere, hvordan vores analyse bidrager til nuværende forskningsdiskussioner om selvledende organisationer. Afslutningsvis vil vi diskutere, hvilke organisatoriske opmærksomhedspunkter afhængigheder og koordination i frigivelsen af medarbejderne medfører i en dansk kontekst.

DEL 1: FRA LEDELSESHIERARKIER TIL SELVLEDENDE ORGANISATIONER

Bevægelsen mod at frisætte medarbejderne og give dem mere ansvar og råderum er, som Lee og Edmondson (2017) har påpeget, først og fremmest et brud med ledelseshierarkiet som det grundlæggende organisatoriske designprincip i forbindelse med fordelingen og koordinationen af arbejdsopgaver. Historisk set har ledelseshierarkiet, som Lee og Edmondson (2017) beskriver det, haft den fordel, at det har skabt en klar forventning til, hvordan autoritet og ansvar er fordelt. Autoriteten til at lede og fordele arbejdet bevæger sig i ledelseshierarkiet fra top mod bund; det vil sige, lederne har retten til at uddelegere og koordinere arbejdsopgaver, som de vurderer, er mest optimalt. Omvendt bevæger ansvaret sig i et ledelseshierarki nedefra og op, så mellemlederne har ansvaret over for deres chefer for, at medarbejderne leverer de resultater, de skal (Lee og Edmondson 2017).

Som organiseringsform er ledelseshierarkiet dog blevet udfordret. Der er til tider en langsommelighed i et ledelseshierarki, som kan gøre det svært at imødekomme krav fra borgere og kunder om individualiserede og fleksible løsninger (Lee og Edmondson 2017; Martela 2019). Derudover har mere komplekse arbejdsopgaver betydet, at lederne ikke nødvendigvis har den specialviden, der kræves for at have indsigt i alle medarbejdernes opgaveporteføljer. Dette kræver, at medarbejderne i stigende grad selv kan tage ansvar for den bedst mulige opgaveløsning (Lee og Green 2022).

Koordination som ledelsesproblematik i den selvledende organisation

Ideen om at have en selvledende organisation uden et formelt ledelseshierarki er særligt blevet fremhævet i den praksisorienterede ledelseslitteratur, som fx Hamel og Zaninis (2021) "Humanokrati - bekæmp bureaukratiet og giv medarbejderne magten" og Laloux's (2014) "Reinventing Organizations". Centralt for denne litteratur er ideen om, at selvledelseskoncepter som fx Holacracy og Teal, gør arbejdet mere humant og meningsfuldt og fører til mere motiverede medarbejdere. Imidlertid peger forskningen på, at frisættelse af medarbejdere fra ledelseshierarki ikke er en entydig og ligefrem proces. Martela (2019) og Foss og Klein (2022) har især gjort opmærksom på, at den formelle opløsning af ledelseshierarkier til et absolut minimum ikke betyder, at den organisatoriske opgave med fordeling og koordination af arbejdsopgaver forsvinder. En opgave som mellemlederen typisk har været ansvarlig for. En fordel ved det klassiske ledelseshierarki, som vi fx kender fra offentlige bureaukratier, er ud over opgavefordeling, at det skaber klarhed og forudsigelighed omkring ansvarsområder, kan aflaste sociale relationer og forebygge konflikter, og at lederne fastsætter, hvordan ressourcer skal allokeres og bruges (Foss og Klein 2022). Kritiske røster af ideen om at opløse ledelseshierarkiet peger på, at selvledende organisationer kan føre til, at dominerende personlighedstyper indsætter et uformelt hierarki og bestemmer fordelingen, tempoet og rytmen i deres kollegaers arbejde (Foss og Klein 2022). Dette kan være u hensigtsmæssigt og dårligt for medarbejdernes trivsel, samt u hensigtsmæssigt for resultater for kunder og borgere, da det i værste fald kan betyde, at det er en skolegårdslogik, der dominerer, hvor de stærkeste og mest populære interesser bliver det primære organiserende princip for koordination i den selvledende organisation (Foss og Klein 2022; Lee og Edmondson 2017). Som Foss og Klein (2022:7) opsummerer det: "The crux of the matter is that the fundamental problems of organization—the problems of coordinating people and activities and making people cooperate—are not going away; they are fundamental challenges for which all social activities need solutions."

Martela (2019: 5) kalder denne udfordring for 'ensuring coordination', dvs. hvordan og hvornår løsningen af enkelte opgaver af enkelte individer, bedst muligt koordineres med andres løsning af enkelte opgaver på måder, der bidrager til det overordnede formål i organisationen. Og Reitzig (2022) har for nylig tilføjet, at i forbindelse med denne koordination, må det også indtænkes i den selvledende organisationsform, hvordan uforudsete problemer, forventninger

og konflikter håndteres i fraværet af formelle ledere. Derfor er det væsentligt, som Lee og Edmondson (2017: 39) påpeger, at den selvledende organisation har indtænkt "a formal system of rules and processes to reinforce and help institutionalize new ways of working". Den selvledende organisation er, som Lee og Edmondson (2017) udtrykker det, et fladt bureaukrati uden formelt hierarki. Fraværet af ledelseshierarki betyder med andre ord ikke fraværet af et formelt system af regler og processer omkring det selvledende arbejde. Som Martela (2022) påpeger, må selvledelse derfor ikke forveksles med anarki. Mens der er fravær af hierarki i begge, er der stadig en høj grad af formel struktur og formelle processer i selvledende organisationer, der skal sikre koordination af opgaver samt udvikling og løsning af disse.

Litteraturen omkring opløsningen af ledelseshierarkiet og frisættelsen af medarbejderne i selvledende organisationer peger således på, at spørgsmålet om, hvordan koordinationen af arbejdsopgaver skal håndteres, ikke blot er et spørgsmål om at frisætte medarbejderne fra ledere. Det er også vigtigt at forholde sig til, hvordan man løser klassiske organisatoriske opgaver omkring 'ensuring coordination' og håndteringen af uforudsete problemer og konflikter, bl.a. gennem en formalisering af arbejdet. For bedre at forstå, hvordan koordination og konflikter kan håndteres i fraværet af et ledelseshierarki med mellemledere, vil vi i næste afsnit gå i dybden med Thompsons teori om organisatoriske afhængigheder i opgaveløsningen og tilhørende koordinationsformer.

Organisatoriske afhængigheder og koordination

I et organisatorisk perspektiv er medarbejdere afhængige af hinanden for at løse deres opgaver og bidrage til organisationens overordnede formål; ellers var der ikke behov for et organisatorisk design (Lee og Edmondson, 2017; Martela 2019). Uomgængelige spørgsmål i organisationer er derfor, hvordan arbejdsopgaver skal koordineres og tilrettelægges, og hvor mange ressourcer, det kræver at koordinere denne indsats (Christensen 2022; Foss og Klein 2022). Svarene på disse spørgsmål skal findes i graden af, hvor meget medarbejderne er afhængige af hinanden for at løse specifikke opgaver, og hvilke koordinationsformer, der understøtter denne afhængighed. Ifølge Thompson (1967), er der tre typer af afhængighed i måden, opgaver løses på: 1) puljet løsning af opgaver, 2) sekventiel løsning af opgaver, og 3) gensidig løsning af opgaver. Dertil er der tre koordineringsformer, der afspejler disse tre typer

af afhængighed: 1) standardisering af opgaver, 2) planlægning af opgaver og 3) her og nu-kommunikation. Men som senere studier har påpeget, kan de tre afhængigheder håndteres gennem en bredere variation af koordinationsformer (Christensen 2022).

De tre typer af afhængigheder: puljet, sekventielt og gensidigt

Ifølge Thompson (1967), betyder *puljet afhængighed af opgaver*, at en medarbejder løser en opgave uafhængigt af andre medarbejders løsninger af opgaverne, så længe disse opgaver bidrager til den overordnede helhed, dvs. organisationens formål. På en skole kan en matematiklærer fagligt løse sin opgave uden at vide, hvordan en dansklærer løser sin. Men samlet set skal der undervises i både matematik og dansk for, at skolen lever op til sit formål. I et klassisk ledelseshierarki ville man typisk sikre et sådant bidrag ved at indføre forskellige standarder for, hvem der må udføre hvilke opgaver, og hvordan opgaverne skal udføres

Sekventiel afhængighed af opgaver betyder, at den ene opgave skal løses, før den næste opgave kan løses, hvorfor behovet for planlægning opstår, fx i vagtplaner, hvor forskellige fagligheder skal være til stede på forskellige tidspunkter af dagen for, at opgaverne kan løses i den rigtige rækkefølge. Typisk koordineres det gennem planlægning og formaliserede møder.

Endelig er der *den gensidige afhængighed af opgaver*. Her er ændringer i en medarbejders løsning af en opgave ofte væsentlige, for en anden medarbejders løsning af sin opgave. Behovet for gensidig tilpasning er derfor vigtigt og løses ofte gennem her-og-nu-kommunikation, som skal afgøre, hvem der skal løse opgaverne, og hvordan. For eksempel i en skole, hvor matematik- og dansklærere taler sammen om trivselsproblemer i en klasse, eller ved akut opståede problemer i hverdagen, som kræver her-og-nu kommunikation om ændringer i de planlagte opgaver. Alle tre typer af afhængigheder er gældende i de fleste typer af organisationer.

Afhængigheder og koordination i den selvledende organisation

I et organisatorisk designperspektiv er det væsentligt at understrege, at i det klassiske ledelseshierarki er det primært mellemledere, der håndterer de tre afhængigheder mellem medarbejderne i opgaveløsningen. Thompson (1967) foreslår selv, at problemerne med

afhængigheder mellem aktiviteter og opgaver bedst håndteres gennem ledelsesmæssig autoritet og hierarki. For eksempel kan lederen tolke og afgøre, hvordan fordelingen af puljede opgaver mellem faggrupper skal fordeles i tvivlstilfælde eller håndtere, hvis der er konflikter mellem grupper. Kort sagt er det lederne, der håndterer både det, som Martela (2019: 5), som nævnt, kalder 'ensuring coordination', og det, som Reitzig (2022) omtaler som uforudsete problemer, forventninger og konflikter, når den vanlige koordination af opgaver fejler. Når opgaveløsningen forudsætter gensidig afhængighed mellem medarbejdere, spiller lederen også en særdeles aktiv rolle i at sikre, at beslutninger tages i her-og-nu-kommunikationen om de problemer, der dagligt skal løses, fx hvad angår større sager og økonomistyring.

Med Thompsons tre typer af afhængighed kan vi pege på, at koordineringsbehovet stadig er til stede i organisationer, hvor medarbejderne er frisat fra ledelseshierarkiet. Det skyldes at medarbejderne fortsat er afhængige af hinanden for at løse opgaverne. Analytisk giver Thompsons typologi således mulighed for at analysere og fremhæve, hvordan Buurtzorgs selvledende team koordinerer de tre typer af afhængigheder i fraværet af det ledelseshierarki, hvor mellemliderne normalt, som Thompson selv påpeger, har ansvaret for denne koordination.

DEL II: AFHÆNGIGHEDER OG KOORDINATIONSFORMER I BUURTZORG

Svaret på spørgsmålet om, hvordan medarbejdere, der er afhængige af hinanden for at løse opgaverne, og koordinerer denne løsning af opgaverne med hinanden, er som vi skal se, ganske radikalt i Buurtzorg. I Buurtzorg er medarbejderne frisat fra det klassiske ledelseshierarki med dets mange mellemledere – der er nemlig ingen formelle mellemledere i Buurtzorg. I stedet har medarbejderne, som er organiseret i selvledende teams, ansvaret for driften og plejen af borgerne. Buurtzorg består af uafhængige selvledende teams uden formel leder, og teamene består af 10-12 medarbejdere, som yder integreret pleje til borgeren. Selvom de enkelte teams både består af sygeplejersker og det, som i Danmark svarer til social- og sundhedsassistenter samt -hjælpere, er der ikke hierarki mellem disse fagpersoner, men hver enkelt plejefaglig medarbejder har ansvaret for den integreret pleje af borgeren. Har borgere komplekse plejebestanden, får disse tildelt sygeplejersker, der kan varetage alle deres behov jf. Buurtzorgs tre niveauer af pleje: basis, ekstra og special (Buch 2020). Teamene får støtte af coaches, som kan

hjælpe med konflikthåndtering, og et hovedkontor, som primært bistår med lønudbetalinger, tilvejebringelse af performancedata og kontakten med forsikringsselskaberne. Buurtzorg tager et ensartet timebaseret beløb og har udviklet et brugervenligt iPad-baseret IT-system, som understøtter plejepersonalets arbejde og sender data, bl.a. timetal, til hovedkontoret, så Buurtzorg kan debitere forsikringsselskaberne, og så de kan tilvejebringe performancedata til hver enkelt team til brug for kvalitetssikring i teamet (Buch 2020).

Vi vil i analysen tage udgangspunkt i Buurtzorgs tre grundprincipper (Buurtzorgweb), som understøtter opgaveløsningen, og som også afspejler klassiske dimensioner i organiseringen af plejeopgaven: Princippet om mindre bureaukrati i den borgernære pleje, princippet om selvledende teams, der har ansvaret for den organisatoriske driftsopgave, og princippet om en borgernær evaluering i kvalitetssikringen. I det følgende vil vi analysere disse tre principper i forhold til de dominerende afhængigheder og tilhørende koordineringsformer. Inden da har vi dog en væsentlig metodisk afgrænsning.

METODISK INTERMEZZO

Metodisk er Buurtzorg valgt som en formålscase (Silverman 2001), hvor casen er valgt med det formål at illustrere og eksemplificere en teoretisk forståelse af, hvordan koordinering er muligt i en selvledende organisation som Buurtzorg. Den teoretiske analyse af casen tager udgangspunkt i et dokumentstudie (Justesen og Mik-Meyer 2010) af en række udgivelser om Buurtzorgs strategi, organisering og resultater, som vi analyserer for at besvare vores forskningsspørgsmål om, hvordan Buurtzorg koordinerer løsningen af opgaverne i fraværet af formelle ledere. Udgivelserne er danske udgivelser fra VIVE (Buch 2020; Buch og Topholm 2023), Buurtzorgs webressourcer (Buurtzorgweb), en række podcasts om Buurtzorg (Buurtzorg podcasts) samt analyser, som nævner Buurtzorg (Laloux 2014; Minnaar og De Morree 2020; Martela 2023).

Det er vigtigt at sige, at vi ikke analyserer, hvordan Buurtzorg fungerer i praksis, vi analyserer Buurtzorgs organisatoriske design som en selvledende organisation, som dette design bliver beskrevet i de offentligt tilgængelige medier og forskningspublikationer. På den måde undersøger vi ikke organisationen Buurtzorg, men modellerne, ideerne og programklæringerne bag, hvordan de koordinerer arbejdet. Buurtzorgs egne fremstillinger

er i sagens natur selvfrestillinger, der ofte kan tendere til det selvforherligende, hvilket er et vigtigt opmærksomhedspunkt, når man foretager en organisationsanalyse baseret på dokumentstudier. Men i kombinationen med de mere nøgternt beskrevne danske udgivelser, særligt Buch (2020) og Buch og Topholm (2023), vurderer vi, at analysen bliver tilstrækkeligt oplyst til formålet med at forstå modellerne, ideerne og programerklæringerne bag koordineringsmekanismerne i Buurtzorg.

Dette betyder, at vi i analysen ikke undersøger, hvornår koordineringsmekanismerne fejler i Buurtzorg, såsom når teamarbejdet ikke fungerer, eller uformelle ledere overtager magten i teamet. Dette er, som forskningen antyder, relevante temaer, som vi dog ikke besvarer her. Dette skyldes dels, at vi ikke har fundet data om sådanne skyggesider af de selvledende organisationer i andre udgivelser, og dels, at vi ikke har adgang til primære data om Buurtzorg fra egne eller andres undersøgelser.

Men den vigtigste årsag til, at vi ikke undersøger sådanne spørgsmål i denne analyse, er, at formålet med vores analyse af Buurtzorg er at pege på, hvilke overvejelser en organisation bør gøre sig omkring afhængigheder og koordination, når man frisætter medarbejdere fra ledelseshierarkiet. For eksempel, hvordan man i fraværet af formelle ledere kan overveje at udvikle koordinationsformer for opgaveløsningen, lave koncepter for at afholde teammøder, og håndtere konflikter i teamsamarbejdet gennem brugen af coaches.

Formålet er altså ikke at afdække, hvordan Buurtzorgs selvledende organisering fungerer i dagligdagen i enkelte teams. Det centrale er snarere at forstå, hvordan koordination formelt set bliver håndteret i en selvledende organisation som Buurtzorg, og vurdere, hvad dette betyder for andre organisationer, der ønsker at frisætte medarbejdere fra ledelseshierarkier.

Den borgernære pleje

Plejeopgaven hos borgeren i Buurtzorg bygger på et princip om en helhedsorienteret pleje fra den samme sygeplejefaglige medarbejder eller en mindre gruppe af sygeplejefaglige medarbejdere. Som Buch (2020) beskriver det i sin VIVE-rapport om Buurtzorg:

BUURTZORG-MODELLEN ER UDVIKLET UD FRA ET ØNSKE OM AT GØRE PLEJEN HELHEDSORIENTERET, HVOR UDFØRELSEN AF SYGEPLEJE OG HJEMMEPLEJE

LEVERES INTEGRERET AF DE SAMME GENNEMGÅENDE PERSONER I ET TEAM AF 10-12 SYGEPLEJERSKER OG SYGEPLEJEASSISTENTER. DE DÆKKER BORGERNES SAMLEDE BEHOV FOR SYGEPLEJE, PERSONLIG OG PRAKTISK BISTAND. DENNE ORGANISERING ER BEGRUNDET I ET ØNSKE OM STØRST MULIG PERSONKONTINUITET I PLEJEN SOM AFSÆT FOR EN LØBENDE OG HELHEDSORIENTERET STILLINGTAGEN TIL BORGERENS BEHOV FOR HJÆLP.

Den enkelte sygeplejefaglige medarbejder i Buurtzorg løser både sundhedsfaglige opgaver, personlige og praktiske plejeopgaver, og yder social støtte til borgeren med inddragelsen af familien. Sygeplejeren varetager dermed ikke blot en sundhedsfaglig opgave, men en integreret pleje med udgangspunkt i en helhedsorienteret tilgang til borgeren.

Puljet afhængigheder i plejeopgaven

I et koordineringsperspektiv er den primære afhængighed i plejearbejdet en puljet afhængighed. Den enkelte sygeplejefaglige medarbejder har ansvar for en række borgere, og det er medarbejderens ansvar at sikre, at plejen gives til borgeren. I den forstand er den integrerede pleje puljet, i Thompsons forstand, fordi den enkelte sygeplejer i udgangspunktet ikke behøver at koordinere løbende med sine kollegaer i selve mødet med borgeren. Selvom det kan være en kompleks opgave at bedrive integreret pleje, er opgaven samtidig simpel i betydningen, at det er den plejefaglige medarbejder, som skal tage sig af borgeren. Sagt anderledes, så længe plejen fungerer, er der ikke behov for koordination med kollegaerne eller andre. Det er princippet i det organisatoriske design.

Selvledelse i forhold til borgeren er altså en form for puljet afhængighed, fordi den enkeltes løsning af opgaverne er et distinkt og separat bidrag til hele teamets resultater. Den enkelte sygeplejer har behov for at helheden i teamet for at fungere, fx planlægning og økonomistyring, men har i udgangspunktet ikke behov for at koordinere med andre dele af teamet, så længe plejen fungerer. I praksis kan der dog være behov for at få fat i andre plejere for at få fx faglig sparring over telefonen (Buurtzorg Podcast).

Koordination gennem principper

Som Thompson (1967) gør opmærksom på, er standardisering den mest benyttede måde at koordinere på i sådanne puljede afhængigheder. Typisk består standardiseringen af udførlige regler, som den enkelte medarbejder skal følge for at udføre deres arbejde. I Buurtzorgs tilfælde er de standarder, der koordinerer den puljet afhængighed i plejeopgaven, dog ikke fastlagt i sådanne detaljerede regler udviklet af et hovedkontor, som skal følges (fx specifikke guidelines for forskellige typer af pleje). Faktisk er de to topledere i Buurtzorg meget eksplicitte omkring at skåne mødet mellem plejer og borger for så meget bureaukrati og så mange regelbaserede standarder som muligt (Buurtzorg podcast). Et af Buurtzorgs slogans er fx 'Humanity over Bureaucracy' (Buurtzorgweb).

I stedet er den standardisering, der skal følges, ifølge topcheferne, et miks af faglige principper, forretningsprincipper, og det integrerede plejebegreb om 'kaffe først, så pleje' (Buurtzorg podcast). Fagligt forventes det, at medarbejderne bruger deres sundheds- og plejefaglighed til at varetage de sundheds- og plejebegreb, som borgeren har. Imidlertid skal dette faglighedsprincip udøves i lyset af et forretningsprincip om at sikre, at 61 procent af den ansattes tid bruges hos borgeren (Buch 2020). Ifølge topchef Thijs De Blok, er det altid enormt væsentligt, at personalet vurderer behovet for koordinering i dagligdagen, fx antallet af teamsmøder og brugen af coaches, i lyset af dette overordnede forretningsprincip. Det er altid bedst og vigtigst, ifølge De Blok, at sygeplejeren er ude hos borgeren (Buurtzorg podcast). Dels fordi det er plejen, som er kerneopgaven, dels fordi det er tiden hos borgeren, som kan debiteres hos forsikringsselskaberne og skabe indtægter til teamet.



“FAGLIGT FORVENTES DET, AT MEDARBEJDERNE BRUGER DERES SUNDHEDS- OG PLEJEFAGLIGHED TIL AT VARETAGE DE SUNDHEDS- OG PLEJEBEHOV, SOM BORGEREN HAR. IMIDLERTID SKAL DETTE FAGLIGHEDSPRINCIP UDØVES I LYSET AF ET FORRETNINGSPRINCIP OM AT SIKRE, AT 61 PROCENT AF DEN ANSATTES TID BRUGES HOS BORGEREN (BUCH 2020).”

Og så er det væsentligt, at princippet om 'kaffe først, så pleje' omsættes i det konkrete møde med borgeren. Sygeplejeren vurderer i en dialog med borgeren (kaffe først), hvilke opgaver som borgeren har behov for at få løst, hvordan, hvor og hvornår i løbet af besøget. Dette princip er også muliggjort af, at besøgene hos borgerne i løbet af en dag typisk er organiseret i 3-4 timers besøgsblokke, som enten ligger tidligt eller så sent som muligt, for at plejepersonalet kan være hos borgeren i længere tid ad gangen og komme to gange om dagen (Buch 2020: 21). Om natten er der en tilkaldevagt til akutoptåede plejebenhov, som går på omgang blandt de ansatte (Buch 2020: 18). På den måde kan man også sige, at de integrerede og puljede plejeopgaver, som en sygeplejefaglig medarbejder har ansvaret for, også bliver koordineret via en standardisering af besøgene i to besøgsblokke.

Det er også vigtigt at sige, at i Buurtzorg har hver enkelt team frihed til at vælge borgere til og fra, når forsikringsselskaberne henvender sig med en visiteret borger (Buch 2020). Dette princip gør det muligt – antager vi – for hvert team reelt også at kunne bruge 61% af tiden hos de borgere, de har ansvar for, fordi der ikke er andre instanser, der visiterer flere borgere, end det enkelte team, ressourcemæssigt, selv kan tage ansvar for i forhold til dette princip.

Mens det i selve borgermødet er ovenstående 'frihed under ansvar', der er styrende, er der som vi vil se på nu, i relation til selve teamet andre former for afhængigheder og koordinationsformer i spil.

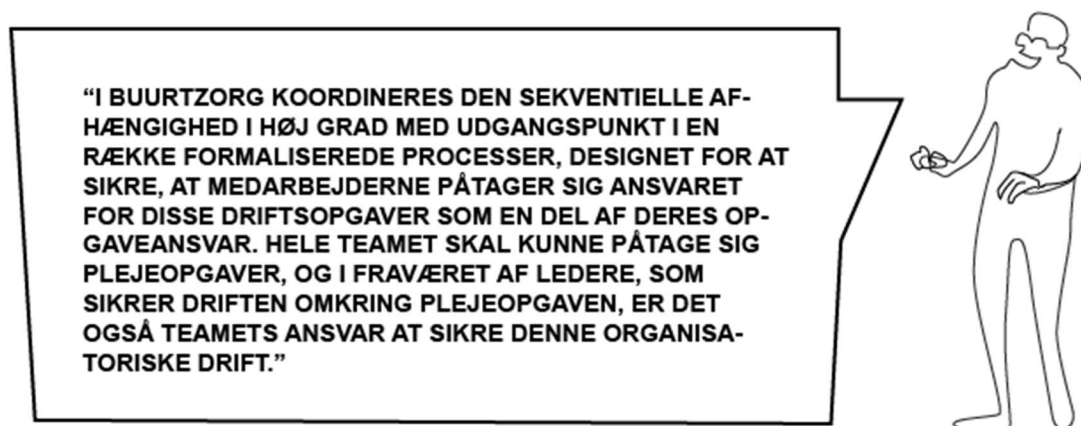
Den organisatoriske drift i det selvledende team

I mødet med borgeren så vi, at Buurtzorgs medarbejdere er organiseret ud fra en puljet form for afhængighed i løsningen af plejeopgaven. Men i forhold til koordineringen af fx vagtplanen i teamet er en anden form for afhængighed i spil, den som Thompson kalder sekventiel afhængighed. For eksempel, at et team består af 12 medarbejdere, der varetager plejen af 40-50 borgere, betyder, at den samme fagperson ikke kan være til rådighed hele dagen og natten, samtidig med at den enkelte medarbejder også skal have ferie og kan være syg. Der opstår dermed en sekventiel afhængighed mellem medarbejderne i deres opgaveløsning, hvor der er behov for, at kollegaer kan tage over for hinanden og løser opgaver. Dette skal planlægges i vagtplaner. Samtidig dækker medarbejderne hinanden ind ved sygdom, fordi det ikke er muligt

at tilkalde vikarer. De ansatte har samtidig flere, men kortere vagter, som de til gengæld har stor indflydelse på i vagtplanlægningen i de selvledende teams (Buch 2020: 21).

Sekventiel afhængighed i driften af teams

I Buurtzorg koordineres den sekventielle afhængighed i høj grad med udgangspunkt i en række formaliserede processer, designet for at sikre, at medarbejderne påtager sig ansvaret for disse driftsopgaver som en del af deres opgaveansvar. Hele teamet skal kunne påtage sig plejeopgaver, og i fraværet af ledere, som sikrer driften omkring plejeopgaven, er det også teamets ansvar at sikre denne organisatoriske drift. Som Buch gør opmærksom på, har Buurtzorg som organisation udviklet en række redskaber for at "understøtte og monitorere arbejdet, som de enkelte teams er forpligtet til at efterleve og anvende" (Buch 2020: 18). Eksempler på sådanne redskaber er et rollefordelingskoncept, et klart mødekoncept og brugen af Buurtzorgs IT-plattform som arbejdsredskab. Disse tre redskaber fungerer som koordineringsformer, der skal sikre, at den sekventielle afhængighed af hinanden håndteres bedst muligt.



Koordination gennem formaliserede roller, mødekoncepter og it-plattformen.

Angående *fordelingen af roller*, som koordineringsform, forventes det, at medarbejderne aftaler og fordeler forskellige roller (Buch 2020: 19). De forskellige roller og tilhørende opgaver afspejler den sekventielle afhængighed, da opgaverne, en rolleindehaver løser, er afhængige af, at andre opgaver løses af andre rolleindehavere. Mere konkret er der syv roller med tilhørende opgaver, som skal varetages i et team: pleje (det skal alle), kontoransvarlig (tager sig af kontoret, fx alt fra kaffe til remedier til plejearbejdet), revision (monitorerer teamets

produktivitet), udvikler (sikrer vidensdeling), planlægger (lægger vagtplanen), teamspiller (sikrer positive relationer i teamet) og mentor (tager sig af nye medlemmer i teamet) (Minnar og De Morree 2020: 188).

Det er teamets ansvar at fordele disse roller. Som oftest er det plejepersonalets interesse i og kompetence inden for rollen, der er afgørende for delingen (Buurtzorg podcast; Minnar og De Morree 2020). Ifølge Gertje Van Roessel, som er coach i Buurtzorg, anbefales det dog, at teams ca. hver 6. måned roterer rollerne, så alle har prøvet dem (Minnar og De Morree 2020: 188). At rollerne skal gå på omgang, skyldes dels et lavpraktisk princip om, at alle skal være bekendt med og kunne indtage rollerne, hvis rollehaveren er syg, stopper eller er på ferie (Buurtzorg podcast). Men det skyldes også, at det i Buurtzorg anses som vigtigt at have prøvet alle roller, så man bedre kan sætte sig i rollehaverens sted, når man selv har prøvet at lægge vagtplan, håndtere økonomi eller været mødeleder (Minnar og De Morree 2020). Derfor tager man fx en vagt, man ikke umiddelbart ønsker, uden at brokke sig, fordi man ved, at vagtplanen 'skal gå op', da man selv har prøvet at lægge den og ved, det kan være svært (Minnar og De Morree 2020). Men ifølge Theijs de Blok er det i sidste ende altid op til teamet, om de vil have faste roller eller roller, der går på omgang, når alle har prøvet rollerne mindst én gang (Buurtzorg Podcast). Selvledelse står øverst som kontekst, og behovet for rollefordelingen kan variere fra team til team. Dog skal det planlægges og gøres klart, hvem der har ansvar for hvad og hvornår (Buch 2020; Minnar og De Morree 2020).

En anden væsentlig praksis, hvori det planlægges, hvordan den sekventielle afhængighed mellem sygeplejerne koordineres, er *Buurtzorgs mødekoncept*. I Buurtzorg trænes alle i et mødekoncept, som hedder "Solution-Driven Methods of Interactions" (Buurtzorgweb). Som Laloux (2014) opsummerer det, foreskriver mødekonceptet, at der fx skal vælges en mødeleder, hvis ansvar det er at stille spørgsmål, ikke beslutte, og hvis man vil tilføje noget til agendaen, skal der tages noget andet ud. Alle forslag kan diskuteres, og beslutninger kan revurderes på et senere tidspunkt, hvis nye informationer dukker op. Der arbejdes ikke med konsensus som basis for beslutninger, men med en indstilling om, at hvis ingen har et principielt problem med beslutningen, så besluttet det. Selve emnerne til møderne kan dække alt fra vagtplanen, overvejelser om at tage nye borgere ind, til konflikthåndtering mellem parter i teamet. Møderne er formaliseringer af, hvordan sekventielle afhængigheder koordineres i fraværet af en formel leder. De hjælper med at skabe forudsigelighed og tryghed

for den enkelte omkring, hvordan teamet tager beslutninger, og fremmer effektivitet i beslutningsprocessen (Lee og Edmondson 2017).

Endelig opstår en sekventiel koordinering af opgaverne i hele Buurtzorgs organisation gennem *IT-platformen*, der understøtter teamets opgaveløsning. Dette IT-system stiller performancedata til rådighed, som teamet skal kvalitetssikre opgaveløsningen ud fra. Systemet synliggør den enkelte medarbejder og teams performance, fx borgertilfredshed og graden af tid, der bruges hos borgerne. Det er som Buch (2020: 19) gør opmærksom på, dermed lige så meget økonomistyring og kvalitetskontrol som i hierarkiske organisationer. Men forskellen knytter sig til, at de forskellige data automatisk stilles til rådighed for medarbejdere og teams, samt at de selv – eventuelt med hjælp fra deres coach eller medarbejdere fra andre teams – har ansvaret for at handle på data.

Mens der i borgermødet er en puljet afhængighed, som koordineres gennem nogle overordnede faglige-, forretningsmæssige- og borgernæreprincipper, er der i selve teamorganiseringen således en række mere sekventielle afhængigheder, som kræver koordination gennem mere standardiserede rollefordelinger, møder og IT-platformen. Men hvad gør man, når disse koordinationsformer fejler, og det, Reitzig (2022) kalder, uforudsete problemer, forventninger og konflikter opstår? Det er netop, hvad det tredje ben i Buurtzorgs grundprincipper handler om: kvalitetssikring.

Kvalitetssikring: gensidig afhængighed og 'her og nu – koordinering'

I Buurtzorg er der en række gensidige afhængigheder i kvalitetssikringen af borgerplejen. Som Buch (2020: 23) påpeger i sin rapport om Buurtzorg, skal fraværet af ledelse og monitorering i traditionel forstand ikke ses som et fravær af kontrol. Tværtimod sker der en tæt og direkte opfølgning på de enkelte teams og de enkelte medarbejders performance i relation til fx leverede timer, borgertilfredshed og sygefravær. Hvis teams ikke er selvfinansierende lukkes de (Buch 2020). Til forskel fra en hierarkisk organisation har de enkelte teams derfor også ansvaret for at handle på eventuelle udfordringer og har mulighed for at få støtte til dette, fra deres coach eller ressourcepersoner fra øvrige teams.



“HVIS TEAMS IKKE ER SELVFINANSIERENDE LUKKES DE (BUCH 2020). TIL FORSKEL FRA EN HIERARKISK ORGANISATION HAR DE ENKELTE TEAMS DERFOR OGSÅ ANSVARET FOR AT HANDLE PÅ EVENTUELLE UDFORDRINGER OG HAR MULIGHED FOR AT FÅ STØTTE TIL DETTE, FRA DERES COACH ELLER RESSOURCEPERSONER FRA ØVRIGE TEAMS.”

Som nævnt forventes det, at 61 procent af tiden bruges hos borgeren, og at Buurtzorg leverer en helhedsorienteret pleje, hvor borgeren i videst muligt omfang møder den samme sygeplejefaglige person. Derfor måler Buurtzorg på en hel række parametre, der skal afspejle, om teamet og den enkelte medarbejder leverer den helhedsorienterede borgernære pleje af høj kvalitet, fx måling af borgertilfredshed efter endt forløb, samarbejdsclima i teamet, samt sygefravær og arbejdsglæde (Buch 2020: 15).

Gensidig afhængighed i plejen

Denne kvalitetssikring gælder også, hvis en borger eller pårørende melder tilbage til teamet, at de ikke er tilfredse med plejen fra en konkret medarbejder. Selvom der er en puljet afhængighed i selve opgaveløsningen hos den ældre, opstår der således en mere gensidig afhængighed, hvis borgeren oplever en forringet pleje fra enkelte medarbejdere. Som Reitzig (2022) gør opmærksom på, er det i ledeshierarkier ofte lederen, som skal håndtere eventuelle konflikter, når fordelingen og koordineringen fejler, og der opstår utilfredshed med kvaliteten. I en selvledende organisering som Buurtzorg pålægges det medarbejderne at håndtere disse konflikter, fx omkring utilstrækkelig kvalitet i plejen.

Koordination gennem dialog

I et sådant tilfælde skal teammedlemmer, dele ansvaret for den involverede borger, tage en dialog med den pågældende medarbejder, som har lav tilfredshed med deres plejopgave. Hvis det ikke fungerer, må hele teamet tage affære, fx ved at holde et møde. Ifølge Theijs de Blok forventes det altså, at medarbejderne tilpasser sig hinanden via her-og-nu-

kommunikation, fx på løbende teammøder (Buurtzorg Podcast) for at håndtere konflikter i det hele taget. Essentielt er det dog ifølge de Blok, at man overvejer ikke at inddrage hele teamet i alle beslutninger, men i stedet at rådføre sig med de enkelte personer, som er vidende og har erfaring på området. Hvis kommunikationen mellem de involverede medarbejdere eller hele teamet fejler, kan en coach indkaldes fra hovedkontoret, som kan hjælpe med eventuel konflikthåndtering (Buurtzorg Podcast). Coachens rolle, som også har en plejebaggrund, er at inspirere til opgaveløsning og konflikthåndtering. De har ikke formel indflydelse på de beslutninger, teamet træffer.

I det hele taget er den kvalitetskontrol, som Buurtzorgs ansatte skal yde, dermed ikke sundheds- og plejefagligt afgrænset. Teamet kan også påpege, hvilke praktiske, interpersonelle eller it-tekniske kompetencer de mener, der er behov for hos hinanden, og som de bør trænes i. Det gør i sidste instans, at det integrerede plejearbejde ikke alene skal forstås som et individuelt selvledelsesansvar i en puljet afhængighed hos borgeren, altså at man udøver sit plejearbejde isoleret fra de andre i teamet. Selve udøvelsen af den integrerede pleje sættes altid potentielt til diskussion af resten af teamet, hvis kvaliteten er i fare, og derfor er gensidig tilpasning nødvendig for, at teamet som sådan kan fungere og levere pleje af høj kvalitet til borgeren.



“I DET HELE TAGET ER DEN KVALITETSKONTROL, SOM BUURTZORGS ANSATTE SKAL YDE, DERMED IKKE SUNDHEDS- OG PLEJEFAGLIGT AFGRÆNSET. TEAMET KAN OGSÅ PÅPEGE, HVILKE PRAKTISKE, INTERPERSONELLE ELLER IT-TEKNISKE KOMPETENCER DE MENER, DER ER BEHOV FOR HOS HINANDEN, OG SOM DE BØR TRÆNES I.”

DEL III: HVAD KAN EN ANALYSE AF KOORDINATION I EN SELVLEDENDE ORGANISATION SOM BUURTZORG LÆRE OS OM FRISÆTTENDE LEDELSE?

På baggrund af analysen vil vi diskutere to ting. Først vil vi diskutere, hvad et fokus på afhængigheder og koordination giver os af indsigter i den forskningsmæssige debat om

selvledende organisationer. Dernæst vil vi diskutere de praktiske implikationer af koordination i bevægelsen fra et ledelseshierarki mod en selvledende organisation.

Om vores bidrag til forskningen i selvledende organisationer

Foss og Klein (2022) har påpeget, at faren ved narrativet om den selvledende organisation uden ledere er, at den ikke tager hensyn til 'contingencies', som influerer på det organisatoriske design, man vælger. Det kan være den branche, man er i, sammensætningen af medarbejderne, og betydningen af alder, køn, faglighed, etnicitet osv. Selvledende organisationer er ikke en 'one size fits all'-løsning, konkluderer de (Foss og Klein 2022). Netop derfor er det vigtigt at rette opmærksomheden mod, hvordan velfungerende selvledende organisationer fungerer. Ikke for at kopiere dem én til én (one size fits all), men for at forstå, hvilke udfordringer de står over for, og hvordan de har valgt at håndtere dem. I vores analyse af Buurtzorg-modellen fokuserer vi på en slags 'contingency', nemlig hvilke former for afhængigheder, der er i opgaveløsningen, og som kan være anderledes i andre typer organisationer inden for hjemmesygepleje.

Lavt koordinationsbehov i den selvledende organisation

Kerneopgaven, som Buurtzorg leverer, er ikke kendetegnet ved at kræve en masse koordination på tværs af organisationen for at lykkes. Derved ligner den også en række andre store amerikanske selvledende organisationer som tomatproducenten Morning Star og computerspiludvikleren Valve (Foss og Klein 2022; Lee og Edmondson 2017). Det, der kendetegner disse selvledende organisationer, er at deres kerneopgaver, med Foss og Kleins (2022: 6) ord "give rise to relatively little task or activity interdependence, in turn making the need for the exercise of authority comparatively smaller". Afhængighederne i opgaveløsningen hos Morning Star og Valve er med andre ord få, og behovet for udøvelsen af autoritet mindre. At afhængighederne i opgaveløsningen er få, viste vi også i analysen af Buurtzorgs afhængigheder. Selve plejeopgaven synes at være puljet hos den enkelte plejemedarbejder, mens meget af den sekventielle koordination mellem teamets medlemmer blev håndteret gennem en formalisering af rollefordelinger, faste mødeformer, og en it-plattform, der samler

den nødvendige data og gør det synligt for teams og hovedkontoret. Det er primært, når der, med Reitzigs (2022) ord, opstår uventede problemer og konflikter, at den gensidige og mere tætte her-og-nu kommunikation opstår.

Når Foss og Klein (2022) påpeger, at selvledende organisationer primært fungerer, når koordinationsbehovet er lavt, synes vores analyse synes at indikere noget lignende. I Buurtzorg har de ikke umiddelbart behov for meget koordination mellem forskellige teams og fagpersoner i plejen, fordi den interne afhængighed ift. plejeopgaven primært er puljet og til en vis grad sekventiel. Vi skal huske på, at den enkelte plejefaglige medarbejder har ansvaret for alle sundheds- og plejeopgaver hos borgeren, og derfor kommer der ikke flere typer af plejefaglige medarbejdere fra Buurtzorg i samme hjem, som skal koordinere med hinanden. Samtidig kan teams, som nævnt, selv vælge borgere til og fra, og de kan derfor selv vurdere og træffe beslutninger om, hvilke sundheds- og plejefaglige opgaver de kan løse i forhold til de ressourcer, de har adgang til. Det betyder – antager vi – at der ikke opstår større ressourcemæssige problemstillinger, som kalder på en stor grad af koordinering, fx med andre teams. Så de fleste koordinationsproblematikker handler om forhold inden for teamets drift og i forhold til eventuelle personale- og kvalitetskonflikter.

Formaliserede koordinationsformer i den selvledende organisation

Analysen viste, at en selvledende organisation som Buurtzorg ikke blot uddelegerer den formelle lederrolle til de ansatte og lader dem fordele og koordinere opgaverne. Måden, som man med Martelas (2019) ord 'ensure coordination', er ikke blot ved at give medarbejderne beslutningsmagten, men også ved at opbygge en række formaliserede koordinationsformer som afgrænser, hvordan teamet leder sig selv.

I Buurtzorg organisationsdesign så vi en formaliseret og systematisk måde at håndtere fraværet af formelle ledere på. Mens det organisatoriske ansvar omkring plejeopgaverne bliver puljet hos den enkelte plejemedarbejder, bliver ansvaret for koordinationen af den mere sekventielle og gensidige afhængighed uddelegeret til en række formaliserede arbejdspraksisser og koncepter, fx i form af de faste mødekoncepter, opmærksomheden på at dække de syv roller i teamet, og informationsudveksling via it-teknologi til kvalitetsudvikling samt coaches.

Vores analyse synes dermed at resonere med især to diskussioner om selvledende organisationer. For det første, at det, som Foss og Klein (2022) påpeger, primært organisationer med et lavt behov for koordination i løsningen af kerneopgaven, der kan være selvledende. For det andet, som Lee og Edmondson (2017), Martela (2019; 2022) og Reitzig (2022) har nævnt, at der, til trods for et lavt koordinationsbehov i selvledende organisationer, er klare formaliseringer af, hvordan man håndterer de koordinationsbehov, der er.

Konkret er vores bidrag til den forskningsmæssige diskussion således et indblik i, hvordan Thompsons teori om afhængigheder og koordination, kan hjælpe os med at forstå, hvordan en selvledende organisation som Buurtzorg fungerer, når det kommer til opgaven med at sikre en central organisatorisk opgave, nemlig koordination. Som vi så, er Buurtzorg tilsyneladende designet som en organisation med et lavt koordinationsbehov, men har dog formelle koncepter og praksisser for, hvordan man håndterer den koordination, der nu engang er. Om disse koncepter og praksisser bliver overholdt i hverdagen af de enkelte team, og hvad det skyldes, hvis de ikke gør, kan vores analyse dog ikke sige noget om.

Vores bidrag til den praktiske forståelse af selvledende organisationer

Hvad har det så af praktiske implikationer for frisættelse af medarbejderne, at afhængigheder i opgaveløsningen er væsentlige at forstå og håndtere for, at den selvledende organisation kan fungere uden ledere? Her vil vi pege på særlig to ting. At det kræver en uddelegering af koordinationsansvaret til medarbejderne, og at det kræver formaliserede praksisser og koncepter for koordinering.



"VÆSENTLIGE ELEMENTER AT TAGE UNDER BETRAGTNING, NÅR MAN VIL FRISÆTTE MEDARBEJDERE FRA DET KLASSISKE LEDELSESHIERARKI, ER SÅLEDES: FOR DET FØRSTE AT GØRE DET KLART FOR MEDARBEJDERNE, AT OPGAVEANSVARET UDVIDES I FRAVÆRET AF LEDERE, OG FOR DET ANDET AT VURDERE, OM MEDARBEJDETSAMMENSÆTNINGEN KAN UDDANNES OG HJÆLPES TIL AT BESIDDE DET RETTE NIVEAU AF PSYKOLOGISK MODENHED OG INTERPERSONELLE KOMPETENCER TIL AT BEGÅ SIG I DEN SELVLEDENDE ORGANISATION."

Uddelegering af ledelsesopgaver til medarbejderne

Når laget af mellemledere fjernes, kan nogle af koordinationsopgaverne uddelegeres til medarbejderne selv. For eksempel så vi i Buurtzorg, at medarbejderne fik ansvar for plejeopgaven, ansvar for at følge de formaliserede praksisser som fx mødeformer, og ansvar for at kvalitetssikre hinandens arbejde i teamet. Hvis man vil frisætte medarbejderne til at tage mere ansvar, er den første implikation og opmærksomhedspunkt, hvad det betyder for medarbejdernes forståelse af den opgave, medarbejderen skal løse. For eksempel så vi i Buurtzorg, at medarbejderne fik et helhedsorienteret ansvar for plejen, dvs. at den enkelte medarbejders opgave blev udvidet fra at være en specifikt faglig sygeplejeopgave til en integreret plejeopgave, som også involverer at tage vare på borgerens generelle livs- og familiesituation. Dette kunne indebære, at en sygeplejerske udover at dosere medicin og lave sårpleje, også skal hjælpe med vasketøj, mad eller kontakt til naboer og familiemedlemmer, hvis det er nødvendigt. Det betyder, at en plejefaglig medarbejder alt efter uddannelsesniveau skal håndtere indre statuskonflikter og organisationen skal udvide deres opgaver ud over, hvad personalet fx er uddannet i og er vant til at udføre af sygeplejefaglige opgaver, og hvilke kompetenceområder, som står i overenskomster og lovgivning.

Men opgaveforståelsen for medarbejderne udvides ikke kun i plejeopgaven, altså selve kerneopgaven. I den selvledende organisation bliver det også medarbejderens ansvar at tage hånd om den organisatoriske drift omkring plejeopgaven. I deres analyser af selvledende organisationer har Lee & Edmondson (2017), fx konkluderet, at man generelt må påtage sig flere organisatoriske roller som medarbejder i den selvledende organisation. Det så vi også i i Buurtzorg, her skal medarbejderne varetage tre ansvarsopgaver: plejen, driften og kvalitetssikringen, og de skal varetage forskellige roller i teamet, som rækker ud over plejeopgaven, og som typisk ville tilfalde ledere i et klassisk ledelseshierarki.

Denne udvidelse af opgaveporteføljen betyder også, at medarbejderne skal være villige til at påpege fejl og bekymringer i egen og andres opgaveløsning, og de må sikre sig, at samarbejdet fungerer fremadrettet. Generelt kræver det, som Lee og Edmondson (2017) og Reitzig (2022) nævner, en høj grad af psykologisk modenhed og interpersonelle kompetencer at begå sig i den selvledende organisation. Som fx Lee og Green (2022) har vist i deres studie af en stor selvledende organisation, trives fagligt dygtige og erfarne medarbejdere bedre med den udvidede opgaveportefølje end nyuddannede og uerfarne medarbejdere. Væsentlige

elementer at tage under betragtning, når man vil frisætte medarbejdere fra det klassiske ledelseshierarki, er således: for det første at gøre det klart for medarbejderne, at opgaveansvaret udvides i fraværet af ledere, og for det andet at vurdere, om medarbejdersammensætningen kan uddannes og hjælpes til at besidde det rette niveau af psykologisk modenhed og interpersonelle kompetencer til at begå sig i den selvledende organisation.

Uddelegering af ledelsesopgaver til formaliserede praksisser og koncepter

Det er ikke kun medarbejderne, der står for koordineringsopgaverne. I Buurtzorg, ligesom i andre selvledende organisationer, findes det, som Lee og Edmondson (2017) betegnede som en formaliseret og systematisk måde at decentralisere autoriteten til at vurdere og løse disse koordinationsopgaver på. I Buurtzorg involverer dette blandt andet forskellige rolleforståelser, faste mødekoncepter og brugen af et IT-system, som koordinerer information. Man kunne også tilføje, at selve organisationsdesignet, med krav om at et team maksimalt må bestå af 12 personer og skal leve op til de forretningsmæssige principper såsom en integreret pleje ud fra ideen om "kaffe først, så pleje," at 61 procent af deres tid skal være hos borgeren, og at teamet kan vælge borgere til og fra, også rammesætter teamets selvledelse. I frisættelsen af medarbejderne er det således vigtigt at være opmærksom på, hvilke opgaver medarbejderne skal stå for (fx den faglige sundheds- og plejeopgave som i Buurtzorg) og hvilke opgaver der er formaliserede processer og strukturer for. Det er interessant at bemærke, at Buurtzorg eksempelvis har formaliseret, hvordan koordinationen mellem medarbejdernes opgaveløsning koordineres, og ikke hvordan selve sundheds- og plejeopgaven udføres. Ved udførelsen af sundheds- og plejeopgaven er medarbejderne frisat fra formaliserede regler, konkrete standarder og politikker - det er op til det sygeplejefaglige personale at foretage de faglige vurderinger under hensyntagen til de forretningsmæssige principper, fx om 61% af tiden skal tilbringes hos borgeren.

I Buurtzorg så vi, at de håndterer den organisatoriske opgave med at få teamet til at fungere ved brug af formaliserede roller, faste mødeformer, en IT-plattform og forventningen om at påpege eventuelle fejl og mangler via her-og-nu-kommunikation eller hjælp fra coaches. Men Buurtzorg er samtidig en organisation, hvor koordinationsbehovet mellem teams er meget

lavt. Derfor er det vigtigt at overveje, hvordan man som organisation vil håndtere det, som Martela (2019: 15) kalder afhængighedsproblemer, hvis der er et større behov for tværgående koordination end i Buurtzorg. Med "afhængighedsproblemer" refererer Martela (2019) til, hvordan det organisatorisk håndteres, når teams eller afdelinger skal koordinere på tværs af hinanden. Her kan det blive vanskeligt at afgøre, hvem der skal tage ansvar for koordinationen på tværs af teams i fraværet af formelle ledere.

"GRUNDLÆGGENDE ER DET SOM VI HAR VIST I DENNE ARTIKEL VIGTIGE OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER FOR ETHVERT FORSØG PÅ AT EKSPERIMENTERE MED SELVLEDENDE ORGANISATIONER, AT MAN FOR DET FØRSTE HAR BLIK FOR KOORDINATIONSBEHOVET I OPGADELØSNINGEN, OG FOR DET ANDET GØR SIG OVERVEJELSER OVER, HVORNÅR DENNE KOORDINATION BEDST HÅNDETERES VED AT UDDELEGERE ANSVARET TIL MEDARBEJDERNE, FX I SELVSTYRENDE TEAMS, SOM I BUURTZORG, OG HVORNÅR DET BEDST HÅNDETERES GENNEM FORMALISEREDE PRAKSISSE OG KONCEPTER. SÆRLIGT SIDSTNÆVNTE, ER VÆSENTLIGT AT HUSKE."



Grundlæggende er det som vi har vist i denne artikel vigtige opmærksomhedspunkter for ethvert forsøg på at eksperimentere med selvledende organisationer, at man for det første har blik for koordinationsbehovet i opgaveløsningen, og for det andet gør sig overvejelser over, hvornår denne koordination bedst håndteres ved at uddelegere ansvaret til medarbejderne, fx i selvstyrende teams, som i Buurtzorg, og hvornår det bedst håndteres gennem formaliserede praksisser og koncepter. Særligt sidstnævnte, er væsentligt at huske.

Den selvledende organisation betyder ikke, som Martela (2022) og Lee og Edmondson (2017) insisterer på, et fravær af en organisationsstruktur. Det er, som vi også så i Buurtzorg, designet af ny organisationsstruktur, der er central. Fraværet af formelle ledere overlader ikke de selvledende teams til en uformel organisering. Der er snare tale om en meget formel organisering af teamet, fordi der ikke er formelle mellemledere. Den selvledende organisering er, som forskningslitteraturen også påpeger, ikke et fravær af struktur og formalisering, men et fravær af formelt hierarki. En vigtig pointe for alle, der vil frisætte deres medarbejderne fra ledelseshierarkiet bør huske.

LITTERATUR

Buch, M.S. (2020): *Buurtzorgs model for hjemmesygepleje og hjemmepleje*. VIVE. <https://www.vive.dk/da/udgivelser/buurtzorgs-model-for-hjemmesygepleje-og-hjemmepleje-15036/>

Buch, M.S. & E.H. Topholm (2023): *Evaluering af pulje til faste, tværfaglige og selvstyrende teams i ældreplejen*. VIVE. <https://www.vive.dk/da/udgivelser/?text=Evaluering%20af%20pulje%20til%20faste%20%20tv%C3%A6rfaglige%20og%20selvstyrende%20teams%20i%20%C3%A6ldreplejen&limit=20&offset=0>

Buurtzorgweb: <https://www.buurtzorg.com/innovation/buurtzorg-web/> (Sommeren 2023)

Buurtzorgpodcast: https://open.spotify.com/show/4emXR60SvkvYmUnCq3jnvK?si=IGpP8TczQtm_t2hv20Lxfg&nd=1 (Sommeren 2023)

Christensen, P (2022): *Hybridarbejde*. Samfundslitteratur.

Foss, N.J. & P. Klein (2022): "Why managers still matter as applied organization (design) theory." *Journal of Organization Design*. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00134-6>

Hamel, G. & M. Zanini (2021): *Humanokrati – bekæmp bureaukratiet og giv medarbejderne magten*. DJØF.

Justensen og Mik-Meyer (2010). *Kvalitative Metoder. I organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.

Laloux, F. (2014): *Reinventing Organizations*. Nelson Parker.

Lee, M.E. & A.C. Edmondson (2017): "Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing." *Research in Organizational Behavior* Volume 37, 2017, Pages 35-58.

Lee, M.E. & P.I. Green (2022): "Is Flat for Everyone? Investigating Who Thrives and Who Struggles in Decentralized Structures." *Insead working paper*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4077075#

Martela, F (2019): "What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing." *Journal of Organization Design* (2019) 8:23.

Martela, F. (2022): "Managers matter less than we think: how can organizations function without any middle management?" *Journal of Organization Design*. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00133-7>

Minnaar, J. & P. De Morree (2020): *Corporate Rebels*. Corporate Rebels Nederland.

Petersen, J.F. (2022): "Ledelsesløse organisationer er en komplet illusion" i *Lederstof*. <https://www.lederstof.dk/professor-ledelsesloese-organisationer-er-en-komplet-illusion>

Reitzig, M (2022): "How to get better at flatter designs: considerations for shaping and leading organizations with less hierarchy." *Journal of Organization Design* (2022) 11:5–10.

Silverman D (2001): *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. SAGE Publications.

Thompson, J. (1967): *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. London: Routledge.