

Rosenholm-modellen: Pejlemærker for de bløde værdier

METODE
3

Formålet med metoden er at understøtte et fordybet fællesskab i ledergruppen, hvor I prioriterer indgående kendskab til hinandens aktuelle situation, trivsel, energi og værdier som forudsætning for at træffe fælles kloge, relevante beslutninger, der tager afsæt i de aktuelle reelle ressourcer i ledergruppen.

I arbejdet med metoden træner den enkelte leder egen tydelighed og at lytte til sine kompagnoner uden at problemløse. Denne tydelighed og lydhørhed styrker gruppens evne til at læse hinanden rigtigt i dagligdagen og træffe holdbare og respekifulde fælles beslutninger.

Metoden er udviklet i dansk almen praksis og er centreret om de pejlemærker, det som mennesker, læger og ledere er særligt vigtigt at forholde sig til i arbejdet med at skabe et stærkt ledelsesfællesskab og dermed bevare en velfungerende og robust klinik.

De fire pejlemærker:

Balancen arbejdsliv og privatliv

Arbejdsglæde

Opgaverne som læge og leder

Relationerne i ledergruppen

Til hvert pejlemærke hører tre underspørgsmål, der skal hjælpe dialogen på vej (se side 8).

Metoden er et redskab, hvor I igennem længere tid kontinuerligt arbejder med jeres trivsel i ledergruppen, og jeres trivsel hver især som menneske-læge-leder.

De centrale værktøjer i metoden er refleksion, tid (langsomhed), at blive tydelige for sig selv og hinanden og at lytte og blive lyttet til. Det kræver, at I sætter handle- og løsningstrangen på standby og giver plads til et nuanceret billede, hvor I rummer, at kompagnoners oplevelser af det fælles arbejdsliv kan være anderledes - men lige så gyldige - som ens egne.

At fortælle og lytte er handlingen her. Det er OK at blive berørt af egen eller andres fortælling. Berørtheden skal ikke afhjælpes, men derimod rummes. Det at formulere sit eget perspektiv og få venlig opmærksomhed fra sine kompagnoner, gør nye tanker og handlinger mulige.

Rosenholm-modellen: Pejlemærker for de bløde værdier

METODE
3

Forberedelse

I reflekterer hver især over de fire pejlemærker og tilhørende underspørgsmål, så I er klar til at dele med hinanden. I afsætter tid til et møde i den samlede ledergruppe. Det er muligt at vælge kun at arbejde med to eller tre af punkterne, hvis I ikke kan prioritere tid til at nå alle punkter

Møde i ledergruppen (ca. 2 timer hvis I er tre ledere)

Se side 9-10 for hjælpespørgsmål og en punktvis gennemgang af metoden.

Gennemgå punkterne i skabelonen ét ad gangen.

Tag runder så alle bliver hørt med deres perspektiv, inden I starter den fælles drøftelse.

Lav et dokument med udgangspunkt i skabelonen og skriv jeres aftaler ind i det, så I får jeres egen relationelle kontrakt i klinikken. I kan tilføje flere punkter, hvis I har brug for det. Det centrale er, at alle bliver hørt ved hvert punkt og at den aftale I skriver ned, er en fælles aftale, som alle kan nikke ja til.

- På mødet fungerer en leder som tovholder på processen og tager tid, mens en anden tager tema-referat. Disse roller går på skift.
- Start med at oplæse referatet fra sidst.
- Punkt 1-4 drøftes ét ad gangen med fem minutters taletid til hver. De andre kan spørge afklarende undervejs, ligesom det tilstræbes at spørge uddybende ind til den følelsesmæssige dimension. Det er centralt, at der bliver givet plads til alle forskellige perspektiver, oplevelser, behov, holdninger etc.
- Efter hvert punkt er der en kort stille refleksion, hvor de, der har lyttet, kan notere eventuelle spørgsmål og input.
- Efter gennemgang af alle punkter samler I op i fællesskab.
- De temaer og problemstillinger, der bliver tydelige, og de beslutninger, der synes nødvendige at tage efter runderne, sætter I på som punkter til et ordinært ledermøde. Det kan for eksempel være opgavefordelingen mellem lederne, sommerferieplanlægning, behandlingen af bestemte patienttyper eller en kompagnons behov for mere fleksibilitet grundet den aktuelle livssituation.



Efter mødet

Pejlemærkerne fungerer som generelle pejlemærker for trivslen for den enkelte leder og i ledergruppen, og skal derfor besøges jævnligt.

Vi foreslår, at I afsætter tid en gang i kvartalet, altså fire gange årligt.

En af gangene, fx i forbindelse med visionsseminar eller lederweekend, kan I med fordel sætte lidt mere tid af mhp. en dybdegående dialog efter ovenstående metode samt evaluering/justering af metoden og evt. tilretning af pejlemærker og underspørgsmål.

Hjælpespørgsmål til Rosenholm-modellen

METODE
3

Hvordan oplever du overordnet **balancen** mellem arbejdsliv og privatliv pt. på en skala fra 1-10, hvor 10 er i top?

- Hvad siger din partner/dine nære om dit arbejde pt?
- Hvilket råd ville du give dig selv, hvis du stod udenfor og kiggede ind?
- Hvilket råd ville du give dine kollegaer?

Hvordan er din **arbejdsglæde** pt. på en skala fra 1-10, hvor 10 er i top?

- Hvordan er din energi og dit overskud for tiden?
 - Hvordan har du det, når du tager hhv. på arbejde og hjem fra arbejde?
- Hvordan er din følelse om fremtidsudsigterne?
 - Er der noget, du i særlig grad bekymrer dig om?
 - Er der noget du i særlig grad glæder dig til?
- Hvordan vurderer du 'iltningen' pt.?
 - Personligt...?
 - I klinikken...?
 - I ledergruppen...?

Hvordan ser du på dine **opgaver** pt.?

- Hvordan er balancen mellem guf og gab eller aah- og ååh-opgaver?
- I hvilken grad oplever du dine opgaver som meningsfulde?
 - Hvilke opgaver oplever du særligt meningsfulde pt.?
 - Hvilke opgaver oplever du evt. meningsløse pt.?
- Hvad tænker du om det faglige niveau i klinikken pt.?
- Er der noget, der halter?
- Er der noget, du er særligt stolt af?

Hvordan oplever du **relationerne** i ledergruppen pt.?

- Hvordan er balancen mellem fælleshed og forskellighed?
 - Hvor oplever du, at I i særlig grad er fælles?
 - Hvor oplever du, at I i særlig grad er forskellige?
 - Hvad betyder ovenstående for dig?
- Hvordan oplever du åbenheden i ledelsesgruppen?
 - Er der noget, du er i tvivl om eller savner?
- Hvordan oplever du opbakningen fra dine kompagnoner?
 - Hvor oplever du den i særlig grad?
 - Hvor/hvornår kan du savne den?

Punktvis gennemgang af Rosenholm-modellen

METODE
3

- 1** En leder fungerer som tovholder på processen og tager tid, en anden tager tema-referat. Disse roller går på skift.
- 2** Dialogen starter med oplæsning af referatet fra sidst.
- 3** **Punkt 1-4 drøftes** ét ad gangen med fem minutters taletid til hver.
 - De andre kan spørge afklarende undervejs ('Jeg skal lige forstå, hvad du mener med...')
 - Ligesom det tilstræbes at spørge uddybende ind til den følelsesmæssige dimension: "Du siger, at det 'kradser'/'går dig på'...Kan du uddybe det?"
 - Det er centralt, at der bliver givet plads til alle forskellige perspektiver, oplevelser, behov, holdninger osv. Man skal altså ikke modargumentere, trøste eller forsøge at 'fikse' problemer eller 'fjerne' eventuelle ubehagelige følelser.
 - Efter hvert punkt er der en kort stille refleksion, hvor de, der har lyttet, kan notere eventuelle spørgsmål og input.
- 4** Efter gennemgang af alle punkter samler I op i fællesskab:
 - Hvad bliver jeg optaget af, når jeg hører mine kolleger fortælle?
 - Er der noget, jeg har brug for at få afklaret i det, der er sagt?
 - Hvilke temaer og problemstillinger skal vi tage med videre til ordinært ledermøde?



Efter mødet

Pejlemærkerne fungerer som generelle pejlemærker for trivslen for den enkelte leder og i ledergruppen, og skal derfor besøges jævnligt.

Vi foreslår, at I afsætter tid en gang i kvartalet, altså fire gange årligt.

En af gangene, fx i forbindelse med visionsseminar eller lederweekend, kan I med fordel sætte lidt mere tid af mhp. en dybdegående dialog efter ovenstående metode samt evaluering/justering af metoden og evt. tilretning af pejlemærker og underspørgsmål.