

Gør-det-selv- metoder til almen praksis

Et fælles ledelsesgrundlag

Hjælper jer til at skabe tydelig ledelse



Tema

1



Kvalitet i
Almen Praksis



PRAKTISERENDE
LÆGERS
ORGANISATION
EFTERUDDANNELSE



Sådan bruger I Metodekataloget

Metodekataloget består af fire temaer, som hver rummer en række metoder. Fælles for metoderne er, at de giver læger og medarbejdere enkle værktøjer til at styrke **ledelse, trivsel, arbejdsglæde og samarbejde samt implementering**. Tema 1 og 2 er for ledelsen, mens tema 3 og 4 er for hele klinikken.

Tema 1:

Et fælles ledelsesgrundlag - én metode til at definere god ledelse og skabe fælles retning i jeres klinik.

Tema 2:

Trivsel i ledergruppen - tre metoder til at styrke trivslen og fællesskabet blandt kompagnonerne.

Tema 3:

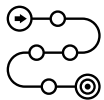
Arbejdsglæde, fællesskab og det gode samarbejde - fire metoder der kan fremme arbejdsglæde, fællesskab og samarbejde.

Tema 4:

Implementering - én metode med syv trin til at føre nye tiltag ud i livet.



Brug den metode, der passer bedst til jeres aktuelle situation og behov. I kan vælge én eller flere – og lade resten ligge.



De fire temaer kan bruges i den rækkefølge, I foretrækker.

Vi anbefaler at følge rækkefølgen



I kan arbejde med metoderne på egen hånd eller I kan hente processtøtte udefra.



Ved at anvende tema 3 og tema 4 opbygger I et fælles metodekendskab.



Metoderne beskriver, hvad I skal tale om, men det er vigtigt at huske, at det er dialogen mellem jer, der er afgørende for, at I får udbytte af arbejdet med dem.



Det er en god idé at orientere jer i metoderne forud for møderne. Gennemlæs gerne materialet inden I mødes, så I er forberedte og ved, hvad det handler om.



Brug gerne et par minutter på at evaluere materialet – se næstsidste side.

Ledelse handler om at skabe resultater sammen med andre mennesker

Har ledergruppen beskrevet, hvilken klinik I ønsker, og hvilke resultater I vil opnå?

Er I enige om, hvad der skal til for at engagere medarbejderne, og hvordan I konkret udøver ledelse i hverdagen?

Spørgsmålene handler om, hvordan I leder klinikken sammen og hvordan I prioriterer ledelse i en travl hverdag. De er afgørende for at skabe de bedste forudsætninger for **god faglighed, økonomi og trivsel**. Det kan være nyttigt at tage en grundig samtale om, hvad god ledelse indebærer, og hvordan I udøver den i praksis. Det kan hjælpe med til at definere det fælles ledelsesgrundlag, der tydeliggør spillereglerne for alle. Det giver medarbejderne en klar forståelse af, hvad I forpligter jer på, og hvilke handlinger ledelsen tager for at sikre de ønskede resultater og relationer.

I dette tema bliver I præsenteret for **én metode** til at definere, hvad der er god ledelse i jeres klinik. Metoden består af **tre trin**, som guider jer til at udarbejde et fælles ledelsesgrundlag.

TRIN 1: Møde i ledergruppen - Ideer til ledelsesgrundlag

TRIN 2: Møde i ledergruppen - I udarbejder et ledelsesgrundlag

TRIN 3: Personalemøde - Ledelsen præsenterer ledelsesgrundlaget for medarbejderne

Formålet med at definere et fælles ledelsesgrundlag er:



Arbejdet med at formulere et fælles ledelsesgrundlag er ofte givende, da I får mulighed for at definere, hvilken adfærd I anser som god ledelse. Det er dog endnu mere værdifuldt at sikre, at I løbende vurderer, om I lever op til grundlaget. Det kræver planlagte opfølgninger både i ledelsen og med jeres medarbejdere.

Et ledelsesgrundlag er en hensigtserklæring og vil sjældent afspejle virkeligheden 1:1.

Men hvis I ikke har haft en dialog om, hvordan I leder sammen, så mangler I de nødvendige spilleregler i hverdagen – både for jer selv og for medarbejderne.

Ledelsesgrundlaget kan også bruges til at udvikle jer og skabe større enighed i jeres ledelse.

Møde i ledergruppen: Forberedelse og afvikling

TRIN
1

Forberedelse

Alle ledere overvejer nedenstående spørgsmål:

Hvis I skal sikre klinikkens bundlinjer; faglighed, økonomi og trivsel, hvad er så god ledelse for dig?
(se eksempel på side 8)

Hvis dette er god ledelse i klinikken, hvordan foretrækker du så, at I handler som en fælles ledelse?
Notér gerne to-tre konkrete eksempler på situationer, hvor I udøvede god og samstemt ledelse.

Hvad mener du, at ledelsen skal forvente af medarbejderne for, at I sammen kan lykkes?

Møde i ledergruppen (tidsforbrug: ca. 1-2 timer)

Det er en god idé at udpege en mødeleder og en referent.

Mødelederen skal styre mødet, både hvad angår indhold og form.

Indholdet handler om, hvad der diskuteres, mens formen omhandler, hvordan mødet gennemføres.

Mødet bør give tid og plads til, at alle kan dele deres synspunkter på at lede en klinik samt hvordan god fælles ledelse kan sikre klinikkens succes inden for **faglighed, økonomi og trivsel**.

Det er vigtigt at lytte til hinanden og sikre, at alle kommer til orde. En effektiv metode er at tage en runde, hvor hver deltager præsenterer deres forberedte tanker om de tre spørgsmål ovenfor.

Derefter opsummerer mødelederen hvert punkt:

- **Hvad er I enige om? Hvad er fælles?**
- **Hvad har nogen sagt, der måske udfordrer andres synspunkter?**
- **Hvor supplerer I hinanden?**

Målet er at finde en fælles vej og definere et ledelsesgrundlag, som giver mening for alle og som alle kan handle ud fra.

I besvarer i fællesskab nedenstående tre punkter (benyt evt. skemaet på næste side):

- **Hvad er god ledelse, hvis vi skal lykkes med at skabe god faglighed, økonomi og trivsel?**
Det kunne fx lyde sådan her: "God ledelse i vores klinik er at skabe rammerne for at..." (se eksempel på side 7)
- **Hvordan udøver vi god ledelse? Hvad kan medarbejderne forvente af os som ledelse?**
(skriv gerne i udsagnsord, fx: Vi tilstræber / vi vil / vi kan / vi bør / vi skal...)
- **Hvad forventer vi af vores medarbejdere for, at vi sammen skal lykkes med klinikken?**
(skriv gerne i udsagnsord, fx: Vi lægger vægt på / Vi ønsker / Vi håber / Vi forventer / Vi kræver...)



Ideer til et ledelsesgrundlag

TRIN
1

Her kan referenten notere idéer til jeres ledelsesgrundlag

Hvad er god ledelse, hvis vi skal lykkes med at skabe god faglighed, økonomi og trivsel? Det kan fx lyde sådan her: “God ledelse i vores klinik er at skabe rammerne for, at...” (se eksempel på side 7)	
Hvordan udøver vi god ledelse? Hvad kan medarbejderne forvente af os som ledelse? Skriv gerne i udsagnsord, fx: Vi tilstræber / Vi vil / Vi kan / Vi bør / Vi skal...	
Hvad forventer vi af vores medarbejdere for, at vi sammen skal lykkes med klinikken? Skriv gerne i udsagnsord, fx: Vi lægger vægt på / Vi ønsker / Vi håber / Vi forventer / Vi kræver...	

Møde i ledergruppen: Forberedelse og afvikling

TRIN
2

Forberedelse - hver for sig

Referenten sender det foreløbige ledelsesgrundlag samt referat rundt til alle i ledelsen.

Tænk over:

- **Er ledelsesgrundlaget fyldestgørende og kan du se dig selv i det?**
- **Forholder I jer til, hvordan I sikrer god faglighed, økonomi og trivsel?**
- **Er der perspektiver, der er forskellige?**
- **Hvordan kan I mødes i forskellighederne og finde en fælles retning?**

Alle læser referatet og reflekterer over mulige ændringer/justeringer i ordlyd, og hvordan det kan konkretiseres i handlinger i hverdagen. Det er de konkrete handlinger, som medarbejderne efterspørger og som skal støtte jer i at have en tydelig og samstemt ledelse.

Møde i ledergruppen (tidsforbrug: ca. 1 time)

På det andet møde skal I afklare uklarheder, og de konkrete handlinger skal beskrives endeligt.

Formålet med mødet er, at alle kompagnoner finder ledelsesgrundlaget vedkommende og rammende for klinikken, og kan se sig selv handle med afsæt i det.

Vi foreslår, at I starter mødet med, at referenten læser det foreløbige ledelsesgrundlag op. Herefter taler I om, hvad de konkrete formuleringer vækker af tanker hos jer.

- **Er der nogle handlinger, I gør for at være gode ledere, som I er hamrende stolte af?**
- **Er der nogle handlinger, som I måske ikke har beskrevet tydeligt nok endnu?**

I skal grundigt drøfte, hvordan ledelsesgrundlaget støtter op om god ledelse inden for de tre grundelementer

for en velfungerende klinik: **faglighed, økonomi og trivsel.**

Når ledelsesgrundlaget er udarbejdet, skal I blive enige om, hvordan det kommunikeres til medarbejderne, og i hvilken grad de skal involveres. Det kan I beslutte ved at aftale, hvordan I vil præsentere det på et personalemøde.

Skal medarbejderne have mulighed for at ændre noget i ledelsesgrundlaget, hvis de er utilfredse med fx de forventninger, I har til dem? Eller bør personalemødet mere betragtes som en orientering end en dialog?

I skal også beslutte, hvem der skal præsentere ledelsesgrundlaget for medarbejderne.

Personalemøde (tidsforbrug 15-20 min.)

Mødet er for hele klinikken.

Ledelsen præsenterer ledelsesgrundlaget for medarbejderne og lytter til deres umiddelbare reaktioner. Det kan være nyttigt at høre medarbejdernes kommentarer, især til spørgsmålene:

- **Hvad forventer vi af medarbejderne?**
- **Kan de relatere sig til det?**
- **Hvis ikke, er det så noget, I vil tage op og ændre, eller er det et krav, de skal acceptere?**

I skal være forberedte på at svare på dette. Vores erfaring med sådanne møder er, at medarbejderne ofte bliver meget positive over, at lægerne har defineret et ledelsesgrundlag, da medarbejder generelt ønsker tydelig og fælles ledelse med klare rammer og spilleregler.

Derfor vil mødet som regel føre til en konstruktiv dialog, der fremmer en stærk fællesskabsfølelse.



Hvordan får I ledelsesgrundlaget til at leve i klinikken?

En af de mest undervurderede facetter i implementering af nye tiltag er vedholdenhed. Det er derfor afgørende, at I i tiden efter personalemødet har fokus på at få ledelsesgrundlaget til at virke i den travle hverdag. I skal både i ledelsen og med medarbejderne tale om, hvorvidt I lever op til det skrevne:

Hvad lykkes?

Hvor er der brug for opstramning?

Hvis ikke I bruger energi på implementeringen, får I ikke gjort det levende og brugbart. Sæt helt konkret en opfølgning i kalenderen efter udarbejdelsen. Dernæst skal I mindst én gang om året spørge medarbejderne:

Hvordan virker ledelsesgrundlaget?

Hvordan kan I mærke effekten af det i hverdagen?

Er der noget, der skal formuleres anderledes eller tilføjes?

I kan desuden anvende ledelsesgrundlaget til at udvikle jeres ledelse løbende.

Som en hjælp til at vedligeholde og beskytte ledelsesgrundlaget, anbefaler vi, at I udarbejder en relationel kontrakt. Det er en af de metoder, der bliver beskrevet i **tema 2: Trivsel i ledergruppen – hjælper jer til at styrke relationerne**. Ledelsens relationelle kontrakt vil understøtte jeres ledelsesgrundlag. Se tema 2 for mere information.

Eksempel på et ledelsesgrundlag

TRIN
1

- *Hvad er god ledelse, hvis vi skal lykkes med at skabe god faglighed, økonomi og trivsel?*
- *Hvordan udøver vi god ledelse? Hvad kan medarbejderne forvente af os som ledelse?*
- *Hvad forventer vi af vores medarbejdere for, at vi sammen skal lykkes med klinikken?*

I eksemplet nedenfor har en klinik udarbejdet et ledelsesgrundlag. For at få det til at leve i klinikken, har de en dialog hvert halve år i ledelsen om, hvorvidt de efterlever det. De har desuden et årligt personalemøde, hvor de taler om ledelsesgrundlaget med medarbejderne.

Lægerne ved Havnen, Vejle



God ledelse er at skabe rammerne for:

- at alle medarbejdere i tryghed kan udleve og udvikle deres potentiale og selvstændighed
- at alle skal føle ejerskab, glæde og stolthed over at være en del af klinikken
- at alle kan bidrage til et tillidsfuldt og tværfagligt samarbejde
- at alle i organisationen føler sig lige vigtige
- at vi har et trygt og omsorgsfuldt miljø med humor og socialt samvær
- at vi opsætter mål for vores indsatser

God ledelse er, at medarbejderne kan forvente:

- at vi er troværdige ledere, dvs. at vi gør det, vi siger
- at vi træffer beslutninger, hvor medarbejderne føler sig hørt og involverede
- at vi fokuserer på hinandens styrker, og vi dyrker en kultur, hvor du kan udvikle dine stærke sider
- at vi driver vores klinik professionelt - både hvad angår faglighed, økonomi og medarbejderforhold
- at vi prioriterer tid til ledelse - og det kræver ledelsesmøder
- at vi organiserer klinikken med en daglig leder i form af en praksismanager
- at vi uddelegerer for, at vi som ledere kan bevare vores balance og harmoni

God ledelse er, at vi forventer:

- at alle deltager i fællesskabet og bidrager til den gode stemning
- at alle trygt vil og skal kunne sige, hvad de mener - både til ledelsen og hinanden
- at alle bidrager til team-ånden og at man sørger for at holde sine faglige kompetencer opdaterede
- at alle bidrager til at nå vores mål

Evaluering af tema 1



Svar på nogle få spørgsmål



Din besvarelse er anonym



Vi bruger dine svar til at udvikle
og tilrette materialet

SCAN KODEN:



eller

GÅ TIL:

<https://www.survey-xact.dk/LinkCollector?key=SU9HPZS8LP92>

Kolofon

Et fælles ledelsesgrundlag - Hjælper jer til at skabe tydelig ledelse

Copyright © PLO Efteruddannelse og KiAP

1. udgave: september 2024

Senest revideret: maj 2025

Det er tilladt at citere fra materialet med kildeangivelse: Gør-det-selv-metoder til almen praksis. Et fælles ledelsesgrundlag - Hjælper jer til at skabe tydelig ledelse, 2024, KiAP og PLO-E.

Metodekataloget er udviklet i et samarbejde mellem KiAP og Ledelses-, Organisations- og Kommunikationsteamet (LOK) i PLO Efteruddannelse.

LOK-teamet består af:

- Praktiserende læge Juliane Dinesen
- Organisations- og ledelseskonsulenter Anne Zimmer, Ulrik Lange og Heidi Bøgelund Frederiksen

**Læs mere og download gratis materiale
til de øvrige temaer på www.plo-e.dk**

Tema 1:
Et fælles
ledelsesgrundlag

Tema 2:
Trivsel i
ledergruppen

Tema 3:
Arbejdsglæde,
fællesskab og det
gode samarbejde

Tema 4:
Implementering