

# Metodekatalog til almen praksis

## Gør-det-selv

### Tema 1: Et fælles ledelsesgrundlag

PLO-E har i samarbejde med KiAP udviklet et metodekatalog, som har til formål at give læger og medarbejdere nogle "gør-det-selv" metoder, der kan styrke arbejdet indenfor **ledelse, trivsel og arbejdsglæde, samarbejde samt implementering af nye tiltag**. Metoderne er opdelt indenfor fire forskellige temaer. De første to temaer er for ledelsen og de sidste to temaer er for hele klinikken. De beskrevne metoder er afprøvet gennem flere år og i mange forskellige klinikker.

#### Indholdet i de fire temaer

##### **Tema 1: Et fælles ledelsesgrundlag** **– Hjælper jer til at få en tydelig ledelse**

Her præsenteres en metode til at definere, hvad der er god ledelse i jeres klinik.

##### **Tema 2: Trivsel i ledergruppen** **– Hjælper jer med at styrke relationerne**

Her præsenteres tre metoder til at øge trivslen og styrke fællesskabet blandt kollegerne.

##### **Tema 3: Arbejdsglæde, fællesskab og det gode samarbejde** - Hjælper jer med at spille hinanden gode i klinikken

Her præsenteres fire metoder, der kan styrke arbejdsglæden, fællesskabet og samarbejdet.

##### **Tema 4: Implementering** **– Hjælper jer til at lykkes med at gennemføre forandringer**

Her præsenteres en metode til at implementere nye tiltag ved at følge syv trin.

#### Hvordan kan I bruge metoderne?

- I kan bruge den metode, som passer bedst til jeres aktuelle situation og behov.
- I kan vælge at bruge én eller flere af de beskrevne metoder – og lade resten ligge.
- I kan bruge de fire temaer i rækkefølge: Vi anbefaler at arbejde i rækkefølgen 1 → 2 → 3 → 4
- I kan tilrette metoderne, så de matcher den måde, I er vant til at arbejde på.
- I kan arbejde med metoderne på egen hånd eller I kan hente processtøtte udefra.
- Vi anbefaler, at I gør tema 3 og 4 tilgængelige for alle i klinikken – dvs. både for læger og medarbejdere. Herved 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 at arbejde med dem.
- I kan med fordel printe de foreslåede arbejdsark forud for møderne.
- For at kunne videreudvikle materialet, er det en stor hjælp, at I evaluerer metoderne vha. QR-koden.

*Metodekataloget er udviklet af Ledelses-, Organisations- og Kommunikationsteamet i PLO-E, som består af praktiserende læge Juliane Dinesen samt organisations- og ledelseskonsulenterne Anne Zimmer, Ulrik Lange og Heidi Bøgelund Frederiksen.*

# Et fælles ledelsesgrundlag

## - hjælper jer til at få en tydelig ledelse

### Ledelse handler om at skabe resultater sammen med andre mennesker

Har I i ledergruppen beskrevet, hvilken klinik I gerne vil have? Hvilke resultater I gerne vil skabe? Er I enige om, hvad der skal til for at engagere medarbejderne? Og hvad gør I helt konkret for at være gode ledere i hverdagen?

Spørgsmålene handler alle om, hvordan I sammen leder klinikken, og hvordan I prioriterer ledelse i en travl hverdag. Det er vigtige overvejelser for at kunne skabe de bedste forudsætninger for at få klinikken til at lykkes med at sikre god **faglighed, økonomi og trivsel**.

Det vil oftest være hjælpsomt, at I tager en grundig samtale om, hvad I forstår ved god ledelse, og hvordan I udøver god ledelse i praksis. På den måde kan I få defineret et fælles ledelsesgrundlag, som vil tydeliggøre spillereglerne for alle. Det giver medarbejderne et billede af, hvad I sammen forpligter jer på, og hvilke handlinger ledelsen udviser for at sikre de ønskede resultater og relationer.

#### Formålet med at definere et fælles ledelsesgrundlag er:



Trinene i dette tema vil guide jer til selv at kunne udarbejde et ledelsesgrundlag.

For at kunne formulere et ledelsesgrundlag foreslår vi, at I afholder **tre møder**.

Ved de første to møder skal ledelsen være til stede. Det sidste møde er et kort personalemøde, hvor I fremlægger jeres ledelsesgrundlag for medarbejderne i klinikken.

Arbejdet med at formulere ledelsesgrundlaget opleves ofte som givende, da I får mulighed for at sætte ord på, hvilken adfærd I alle mener, er god ledelse. Det er imidlertid endnu mere værdifuldt, at I løbende foretager et eftersyn af, om I *efterlever* ledelsesgrundlaget. Det kræver planlagte opfølgninger - både i ledelsen og med medarbejderne.

Et ledelsesgrundlag skal ses som en hensigtserklæring og vil sjældent være et billede på virkeligheden 1:1. Omvendt skal I tænke, at hvis ikke I har haft dialogen om, hvordan I leder sammen, så mangler I spillereglerne i hverdagen. Ikke kun for jer selv, men også for medarbejderne. I kan desuden anvende ledelsesgrundlaget til at udvikle jer og blive endnu mere samstemte i jeres ledelse.

# Et fælles ledelsesgrundlag

## - hjælper jer til at få en tydelig ledelse

TRIN  
1

### TRIN 1: Forberedelse til møde 1 (alle ledere overvejer nedenstående spørgsmål)

1. Hvis I skal sikre klinikkens bundlinjer: **faglighed, økonomi og trivsel**, hvad er så god ledelse for dig? (se evt. eksemplet på side 7.)
2. Hvis dette er god ledelse i klinikken, hvordan så du så gerne, at I handler som en fælles ledelse? Notér gerne to-tre konkrete eksempler på situationer, hvor I udøvede virkelig god og samstemt ledelse.
3. Hvad mener du, at I som ledelse skal forvente af jeres medarbejderne for, at I sammen med dem lykkes?

### Møde 1 i ledergruppen (Estimeret tidsforbrug: 1-2 timer)

Det er en god ide at udpege en mødeleder og en referent. Mødelederen skal styre mødet både på indholdet og på formen. Indholdet er det, der tales om, og formen er den måde mødet afvikles på. Det er et ledermøde, hvor I skal give tid og plads til, at hver enkelt af jer kan formulere sig, og hvor I kan tale om jeres individuelle opfattelser af at lede en klinik, og hvordan I igennem god fælles ledelse sikrer klinikkens bundlinjer: **Faglighed, økonomi og trivsel**.

Det er vigtigt, at I lytter til hinanden og sørger for, at alle kommer til orde. En god metode er at tage en runde, hvor alle fortæller, hvad de har forberedt til de 3 punkter. Herefter opsummerer mødelederen hvert punkt: *Hvad er I enige om? Hvad har I sagt, som er fælles? Hvad har nogen sagt, som måske støder ind i andres perspektiv? Hvor supplerer I hinanden?*

Metoden går herefter ud på at finde en fælles vej og definere et ledelsesgrundlag, som giver mening for alle, og som alle kan se sig selv handle på baggrund af.

### I besvarer i fællesskab nedenstående tre punkter

1. **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 eksemplet på side 7).
2. **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...*)
3. **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...*)

På mødet noterer referenten kommentarer til alle tre punkter. Brug evt. post-it eller tavle.

# Et fælles ledelsesgrundlag

## *Arbejdsark til trin 1*

TRIN  
1

### Ideer til 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?

*(Vi tilstræber, vi vil, vi kan, vi bør, vi skal...)*

Hvad forventer vi af vores medarbejdere for at vi sammen skal lykkes med vores klinik?

*(Vi lægger vægt på, vi ønsker, vi håber, vi forventer, vi kræver...)*

# Et fælles ledelsesgrundlag

## - hjælper jer til at få en tydelig ledelse

TRIN  
2

### TRIN 2: Forberedelse inden møde 2 for hver enkelt læge

Referenten sender det foreløbige ledelsesgrundlag 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 2 i ledergruppen (Estimeret tidsforbrug: 1 time)

På møde 2 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 tale det godt igennem og drøfte, hvordan ledelsesgrundlaget understøtter god ledelse inden for de tre grundelementer i at drive en velfungerende klinik: Faglighed, økonomi og trivsel.

Når I har udarbejdet ledelsesgrundlaget, skal I blive enige om, hvordan I formidler det til medarbejderne, og i hvilken grad I ønsker at involvere dem. Det gør I ved at aftale, hvordan I vil fremlægge jeres udspil på et personalemøde.

Kan medarbejderne fx lave noget grundlæggende om i ledelsesgrundlaget, hvis de er utilfredse med, hvad I eksempelvis forventer af dem? Eller skal personalemødet mere ses som en orientering end en dialog om ledelsesgrundlaget?

I skal også aftale, hvem der fremlægger ledelsesgrundlaget.

# Et fælles ledelsesgrundlag

## - hjælper jer til at få en tydelig ledelse

TRIN  
3

### TRIN 3: Personalemøde (Estimeret tidsforbrug: 15-30 min.)

Mødet er for hele klinikken. Ledelsen fremlægger ledelsesgrundlaget for medarbejderne, og lytter til medarbejdernes umiddelbare tanker.

Det vil ofte være givende for jer at høre deres kommentarer, særligt til punktet: *Hvad forventer vi af medarbejderne?* Kan de se sig selv i det? Hvis ikke, er det så noget, I reelt vil forholde jer til og ændre på? Eller er det et vilkår, som de må acceptere at efterleve? Det skal I være klar til at svare på.

Vores erfaring med disse personalemøder er, at medarbejderne bliver meget positive over, at lægerne har defineret et ledelsesgrundlag, da de generelt efterspørger tydelig, fælles ledelse med klare rammer og spilleregler. Det vil derfor meget ofte være en konstruktiv dialog, der vil bære præg af 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 med at styrke relationerne*. "Ledelsens relationelle kontrakt" vil understøtte jeres ledelsesgrundlag. Se tema 2 for mere information.

# Et fælles ledelsesgrundlag

## *Eksempel på et ledelsesgrundlag*

Eksempel

1. **Hvad er god ledelse, hvis vi skal lykkes med at skabe god faglighed, økonomi og trivsel?**
2. **Hvordan udøver vi god ledelse? Hvad kan medarbejderne forvente af os som ledelse?**
3. **Hvad forventer vi af vores medarbejdere, hvis vi sammen skal lykkes med vores klinik?**

I nedenstående eksempel 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, og de har 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 hørte 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.

# Et fælles ledelsesgrundlag

## *Evaluering*

Det er en stor hjælp for os, hvis du vil bruge et par minutter på at evaluere  
***Et fælles ledelsesgrundlag***

Du kan evaluere via computer, iPad/tablet eller mobil,  
og din besvarelse er anonym.

Evalueringen kan tilgås på to måder:

***Scan QR-koden***



eller

***Gå ind på <https://www.survey-xact.dk/collect>***

***og indtast koden: SU9H-PZS8-LP92***