

# Metodekatalog til almen praksis

## Tema 2: Trivsel i ledergruppen

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.*

# Trivsel i ledergruppen

## - hjælper jer med at styrke relationerne

### Som fælles ledere i klinikken udgør I den centrale del af hinandens arbejdsmiljø

Hvordan I taler sammen, hvordan I balancerer ledergruppens forskelle og fællesheder, og hvordan I træffer beslutninger og efterlever dem, har alt sammen stor indflydelse på den enkelte leders råderum, troværdighed og trivsel.

I kan spille hinanden stærke og gode, og I kan underminere hinanden og skabe ensomme, overarbejdende, udmattede ledere. Og mange varianter derimellem. Ingredienserne bestemmer kagen.

*Vi ved fra både PLO's trivselsundersøgelser og fra forskningen indenfor motivation og arbejdsglæde, at en grundlæggende betingelse for god trivsel og følelsen af meningsfuldhed på arbejdet er **at opleve sig som del af et fællesskab**.*

*Et fællesskab der kan rumme individuelle forskelle og samtidigt holde et fælles fokus, hvor man arbejder sammen om at løse problemer og håndtere udfordringer - hvad enten de kommer fra de ydre eller de indre omstændighederne i klinikken.*

Et sådant arbejdsfællesskab tager fælles ansvar for at løse de problemstillinger, den enkelte leder oplever, og arbejder efter grundpræmissen: *Personen er ikke problemet – **problemet er problemet***. Det bliver således aldrig kun den enkelte leders problem, at vedkommendes arbejdsdag ikke hænger sammen, eller at man finder det vanskeligt at kommunikere med en bestemt patient eller ansat.

Et for stort arbejdspress eller u hensigtsmæssigt tilrettelagt arbejde, uro i personalegruppen eller kommunikationsvanskeligheder vil altid påvirke hele klinikken i en eller anden form. Det vil skabe usikkerhed, irritation og generere forestillinger hos medarbejderne (og de andre læger), hvis ikke I får talt om det: *Hvad er det med ham? Er lægerne uvenner? Hvorfor gør de ikke noget ved utilfredsheden hos sekretærerne? Har de overhovedet styr på det?*

Det koster i arbejdsglæde, produktivitet – og ultimativt i det faglige niveau i opgaveløsningen. Så når trivsel i ledergruppen nødvendigvis må sættes på dagsordenen, handler det om alle klinikkens bundlinjer: **Faglighed, økonomi og trivsel.**

I dette tema bliver I præsenteret for tre metoder til at arbejde med ledergruppens trivsel, og dermed både jeres egen langtidsholdbarhed såvel som klinikkens samlede robusthed. Alle tre metoder kan tilpasses de behov, I har i jeres ledergruppe.

# Trivsel i ledergruppen

## - hjælper jer med at styrke relationerne

METODE

1

### Metode 1: Ledergruppens relationelle kontrakt

#### Formål

- At have en dialog om, hvordan I i ledelsesgruppen gerne vil samarbejde. Ved at anvende metoden vil I få udarbejdet en række konkrete aftaler for samarbejdet.

*Hvordan vil I håndtere det, når I bliver uenige om noget vigtigt? Hvad gør I, når en aftale ikke bliver overholdt eller hvis en af jer hører kritik om en anden fra patienter eller personale?*

I kan med fordel udvide eller ændre i **Arbejdsark til metode 1** i relation til temaer og problemstillinger, der er særligt relevante for jer.

#### Forberedelse inden mødet:

Alle udfylder **arbejdsark til metode 1** med stikord hjemmefra. Tænk også gerne over situationer ift. punkterne - både hvor I kunne have gjort det bedre som ledergruppe, og hvor I har gjort det godt. Disse erfaringer kan I bruge som input i drøftelsen af hvert enkelt punkt i skabelonen.

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

Gennemgå punkterne i skabelonen et 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.

#### Efter mødet

Vi anbefaler, at I bruger *Ledergruppens relationelle kontrakt* som et refleksions- og evalueringsværktøj på jeres ledermøder. Det kan med fordel sættes i system, så I aftaler at gøre det fokuseret fx en gang i kvartalet eller hvert halve år. Forbered jer hver især hjemmefra på de enkelte punkter og tag runder på mødet, så alle bliver hørt, inden I drøfter, hvad I evt. skal gøre anderledes, og om der skal korrigeres noget i den relationelle kontrakt.

*Ledergruppens relationelle kontrakt* kan også tages frem, når I har brug for at tale om ledelsessamarbejdet, og kontrakten vil således fungere som et sæt 'leveregler', der understøtter og beskytter jeres ledelsesgrundlag i ledergruppen (se tema 1 **Et fælles ledelsesgrundlag – hjælper jer til at få en tydelig ledelse**)

*Ledergruppens relationelle kontrakt* kan desuden med fordel bruges som en måde at afstemme forventninger og skabe fælleshed i ledergruppen i opstarten med en ny kompagnon: Gennemfør forberedelsen og mødet i ledergruppen sammen med den (potentielle) nye kompagnon. Det vil hjælpe jer til at tydeliggøre, hvordan I hver især tænker om ledelsessamarbejdet og hvilke forventninger, der er til (kommende) kompagnoner.

# Trivsel i ledergruppen

## - hjælper jer med at styrke relationerne

METODE

1

### Ledergruppens relationelle kontrakt

Hvis...	...håndterer vi det således:
...vi bliver uenige om noget vigtigt	
...en af kompagnonerne bliver irriteret/vred/ked af det som følge af noget (en af) de andre kompagnoner gør/ikke gør	
...en indgået aftale ikke overholdes	
...en af kompagnonerne oplever et problem, men de andre ikke gør	
...en af kompagnonerne hører kritik af de andre kompagnoner fra medarbejderne	
...en kompagnon føler sig arbejdsmæssigt belastet	

- Når vi træffer vigtige beslutninger, skal følgende kriterier være opfyldt:
- For at holde vores indbyrdes relationer robuste og bæredygtige vil vi:
- For at sikre, at vi løbende forholder os til det vigtige i vores arbejde og samarbejde, vil vi:

# Trivsel i ledergruppen

## - hjælper jer med at styrke relationerne

METODE  
2

### Metode 2: Det, vi vander, vokser: Sæt pris på din kollega

#### Formål

- At træne sin bevidsthed om, hvad der fungerer i samarbejdet, og hvad man værdsætter ved sine kompagnoner.
- Metoden er simpel, men hjælper jer helt konkret med at blive bevidste om styrkerne ved hinanden, og aktivt værdsætte forskellighederne i gruppen. Desuden bliver I på en elegant måde mindet om, hvad det gode er ved at være flere om at løfte. Metoden højner arbejdsglæden hos den enkelte, da det opleves energigivende at *anerkende* og *blive anerkendt* af sine kollegaer. Metoden kan anvendes til et ledermøde, hvor I har fokus på ledergruppens samarbejde og trivsel eller som anerkendende og nærværende opstart til et strategimøde på fx et internat.

#### Forberedelse

Inden mødet forbereder I jer ved at overveje, hvad I værdsætter ved hver af jeres kolleger. Tænk over, hvad du synes, din(e) kompagnon(er) gør for **samarbejdet og fællesskabet** i klinikken. I må gerne nævne flere ting til hver person, og det kan både være fagligt og personligt. Det er en fordel hvis du forklarer, *hvorfor* du værdsætter din kollega og hvad det *betyder* for dig. Du skal sige noget positivt til alle.

*"Du er rigtig god til at passe på os andre kompagnoner, bl.a. henter du os, hvis vi ikke er kommet til pause. Det værdsætter jeg meget."*

*"Du er næsten altid positiv og du har et smittende humør og en fantastisk latter, og det gør en kæmpe forskel for mit humør."*

*"Du er fagligt meget kompetent, og det er givende for mig, at jeg altid kan spørge dig til råds."*

*"Du har en nysgerrig tilgang til patienterne – også dem, der kræver noget særligt. Det inspirerer mig og jeg lærer meget af dig."*

#### Møde i ledergruppen (Estimeret tidsforbrug: ca. 15-20 min. ved fem kompagnoner)

På mødet fortæller I på skift, hvad I værdsætter ved hinanden. Der er én leder i centrum ad gangen, og den person, der modtager anerkendelsen, vender sig om, så der ikke er øjenkontakt mellem jer. Herefter skal hver kompagnon fortælle, hvad vedkommende sætter pris på ved den, man taler om.

**Hvad synes man, denne person gør for samarbejdet og fællesskabet i klinikken?** Alle skal sige noget til alle. Man deler det, man har forberedt - også selvom det ligner noget, en anden har sagt. I skal ikke "dvæle" ved den enkelte. Alle skal have lige meget tid. Sæt evt. uret, og brug ca. 2-4 minutter pr. person. Ideen med metoden er netop, at det er en hurtig metode til at blive opmærksom på hinanden.

*I kan gentage metoden fx en gang om året. I kan også udvide den ved at arbejde med forskellige, specifikke temaer fra gang til gang og et tema ad gangen, fx: Hvad værdsætter du, personen gør i ledelsessamarbejdet? Hvad værdsætter du, personen gør fagligt? Hvad værdsætter du i forhold til den proces eller situation, som klinikken er i?*

# Trivsel i ledergruppen

## - hjælper jer med at styrke relationerne

METODE  
3

### Metode 3: Rosenholm-modellen

#### Pejlemærker for de bløde værdier

#### Formål

- Metoden understøtter 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 respektfulde 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.

# Trivsel i ledergruppen

## - hjælper jer med at styrke relationerne

METODE  
3

### Metode 3 – fortsat: Rosenholm-modellen

#### 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** (Estimeret tidsforbrug: ca. 2 timer ved tre ledere)  
Se side 8-9 for hjælpespørgsmål og en punktvis gennemgang af metoden.

På mødet fungerer en leder som tovholder på processen og tager tid, 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 5 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 **samlers 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.

*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 = 4 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.*

# Trivsel i ledergruppen

## - hjælper jer med at styrke relationerne

METODE

3

### Hjælpe spørgsmål til Rosenholm-modellen

1. 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?*
2. 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...?*
3. 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?*
    -
4. 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 kollegaer?*
    - *Hvor oplever du den i særlig grad?*
    - *Hvor/hvornår kan du savne den?*



# Trivsel i ledergruppen

## - hjælper jer med at styrke relationerne

METODE  
3

### Punktvis gennemgang af Rosenholm-modellen

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 5 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 **samlers 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?*

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 = 4 x 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.

*Udviklet i samarbejde med Rosenholm Lægecenter, RLC, 2020-2021*

# Trivsel i ledergruppen

## *Evaluering*

Brug to minutter på at evaluere  
***Trivsel i ledergruppen***

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: *RPUE-PN53-LJ36***