

Gør-det-selv- metoder til almen praksis

Trivsel i ledergruppen

Hjælper jer til at styrke relationerne



Tema **2**



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:

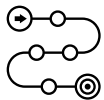
Arbejdsglæde, fællesskab og det gode samarbejde - fire metoder der kan fremme arbejdsglæde, fællesskab og samarbejde.

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 **1 2 3 4**



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.

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 arbejdspres 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.

METODE 1: Ledergruppens relationelle kontrakt

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

METODE 3: Rosenholm-modellen: Pejlemærker for de bløde værdier

Ledergruppens relationelle kontrakt

METODE
1a

Formålet med metoden er 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 ledergruppens relationelle kontrakt i relation til temaer og problemstillinger, der er særligt relevante for jer

Forberedelse

Alle udfylder **ledergruppens relationelle kontrakt** 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. De erfaringer kan I bruge som input i drøftelsen af hvert enkelt punkt i skabelonen.

Møde i ledergruppen (ca. 1-2 timer)

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.



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.



Ledergruppens relationelle kontrakt

METODE
1b

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	
... en kompagnon bliver langtidssygemeldt eller er syg længe	

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:

Det, vi vander, vokser: Sæt pris på din kollega

METODE
2

Formålet med metoden er 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 (ca. 15-20 min., hvis I er 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.



Efter mødet

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 ét tema ad gangen, fx: **Hvad værdsætter du, personen gør i ledelsessamarbejdet? Hvad værdsætter du, at personen gør fagligt? Hvad værdsætter du i forhold til den proces eller situation, som klinikken er i?**

Rosenholm-modellen: Pejlemærker for de bløde værdier

METODE
3a

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 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.

Rosenholm-modellen: Pejlemærker for de bløde værdier

METODE
3b

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.

Refleksionsspørgsmål til Rosenholm-modellen

METODE
3c

- 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 kompagnoner?
 - Hvor oplever du den i særlig grad?
 - Hvor/hvornår kan du savne den?

Punktvis gennemgang af Rosenholm-modellen

METODE
3d

En leder fungerer som tovholder på processen og tager tid, en anden tager tema-referat. Disse roller går på skift.

Dialogen starter med oplæsning af referatet fra sidst.

Punkterne 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.

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.

Evaluering af tema 2



Svar på nogle få spørgsmål



Din besvarelse er anonym



Din mening betyder meget for os. Vi bruger dine svar til at gøre indholdet endnu bedre.

SCAN KODEN:



eller

GÅ TIL:

<https://www.survey-xact.dk/LinkCollector?key=RPUEPN53LJ36>

Kolofon

Trivsel i ledergruppen - Hjælper jer til at styrke relationerne

Copyright © PLO Efteruddannelse og KiAP

1. udgave: september 2024

Senest revideret: maj 2025 (nyt layout)

Det er tilladt at citere fra materialet med kildeangivelse: Gør-det-selv-metoder til almen praksis. Trivsel i ledergruppen - Hjælper jer til at styrke relationerne, 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 læger Juliane Dinesen og Kasper Poulsen
- 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