

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.