

Arbejdsglæde, trivsel og det gode samarbejde

Heidi Bøgelund

Ledelseskonsulent i PLO-E og selvstændig ledelseskonsulent



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

9.15-9.45	Resultater fra KIAP opfølgning
9.45-10.15	Gruppearbejde
10.15-10.30	<i>Pause</i>
10.30-12.00	Det gode samarbejde og den gode kultur
12.00-13.00	<i>Frokost</i>
13.00-13.10	Uddelegering – hvorfor? Hvad siger spørgeskemaet?
13.10-13.20	Gruppearbejde: blandede grupper ved bordet: Uddelegering – hvorfor ikke?
13.20-13.30	Plenum
13.30-13.40	10 hurtige til uddelegering – hvad siger spørgeskemaet?
13.40-14.00	Gruppearbejde: Uddelegering – tips og tricks. Hvad siger spørgeskemaet?
14.00-14.10	<i>Pause</i>
14.10-14.40	Situationsbestemt ledelse, uddelegering og motivation v. Heidi
14.10-14.40	Gruppearbejde i egen praksis plus kaffe: Oplæring og mine ansatte – udfyld skemaet og tal sammen i egen praksis
14.40-14.50	Plenum i forhold til uddelegering v. Heidi
14.50-15.20	Situationsbestemt ledelse v. Heidi
15.20-15.45	Gruppearbejde i egen praksis (eller to sololæger sammen): 1. Hvordan kan vi/jeg lede vores/mine ansatte, hvis jeg/vi gerne vil have dem gjort dygtigere alle sammen? 2. Vil vi uddelegere endnu mere i morgen? Hvis ja, hvad så?
15.45-16.00	Afrunding v. Heidi



Opfølgning på mål for trivsel og arbejdsglæde

- Antal besvarelser
 - November 2021: 38 besvarelser
 - November 2022: 34 besvarelser
- 2 af de 6 spørgsmål fra sidst er gentaget
 - WHO trivselsscore
 - Arbejdsglæde



Udvikling i WHO trivselsindeks

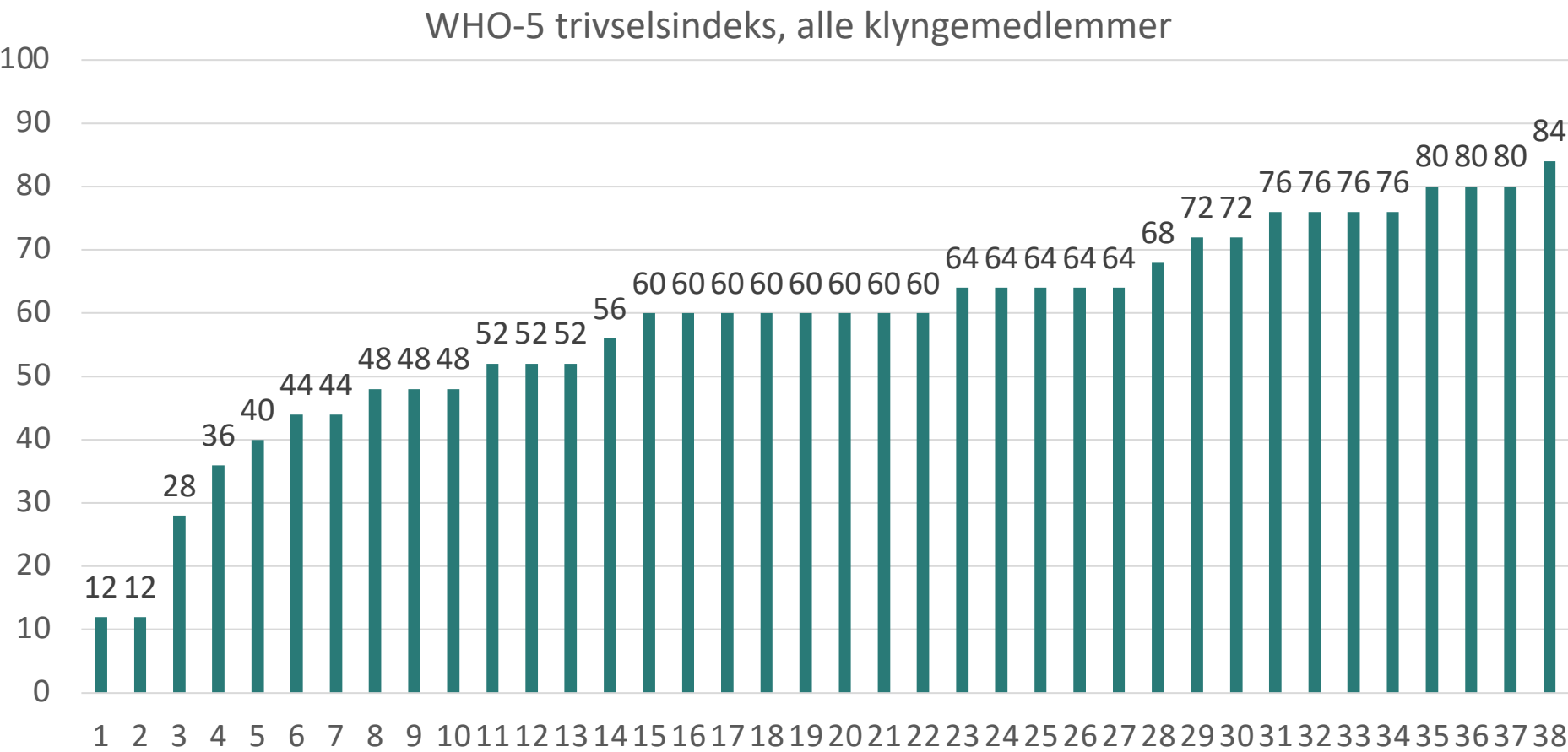
- Højere score for trivsel i november 2022
- 2 af de 6 spørgsmål fra sidst er gentaget
 - WHO trivselsscore
 - Arbejdsglæde

Score på skalaen	Tolkning af score
< 35	Der kan være stor risiko for depression eller stressbelastning
35-50	Der kan være risiko for depression eller stressbelastning
> 50	Der er ikke umiddelbart risiko for depression eller stressbelastning



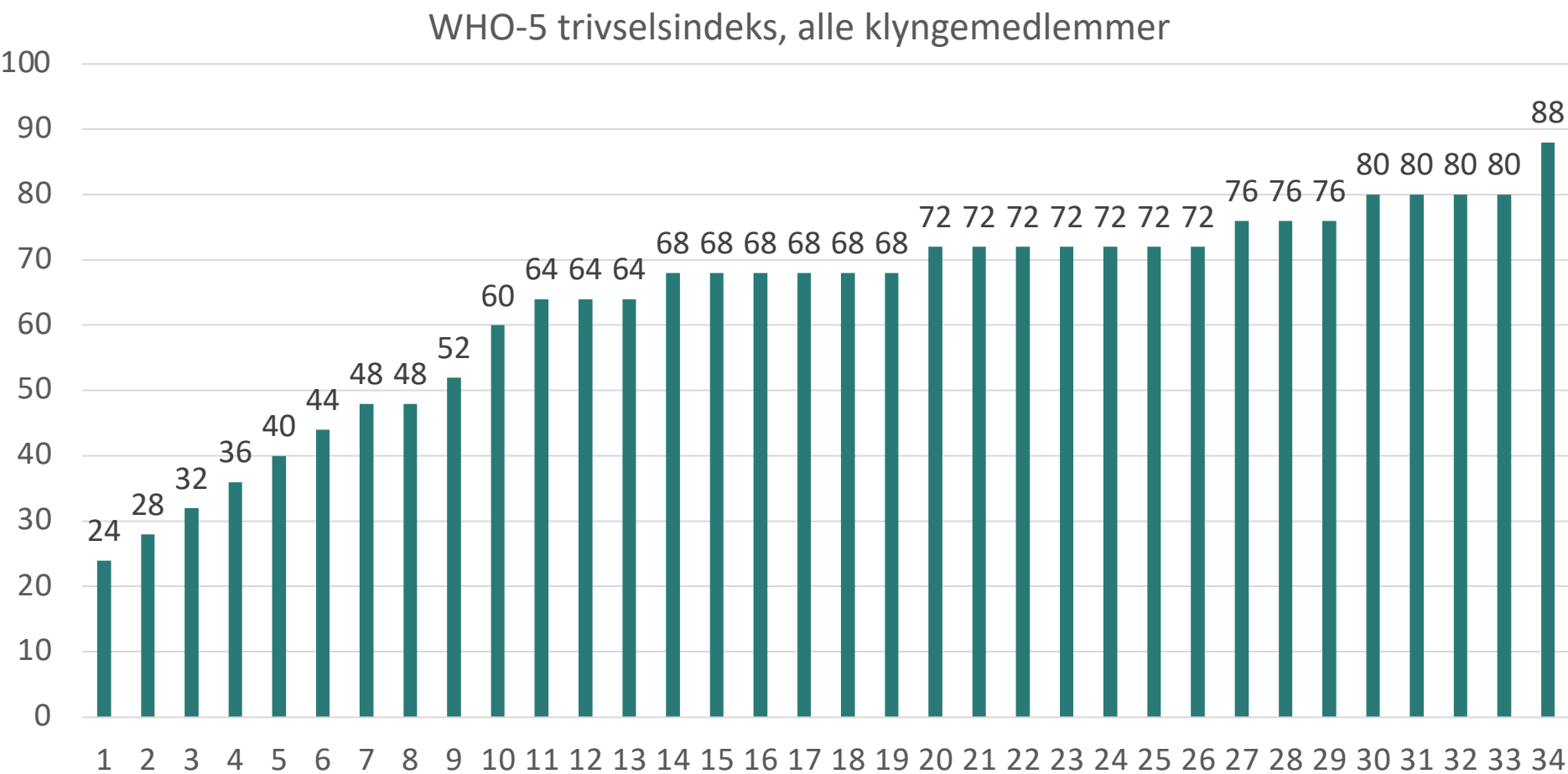
WHO trivselsindeks – november 2021

Score for alle klyngens medlemmer



WHO trivselsindeks – november 2022

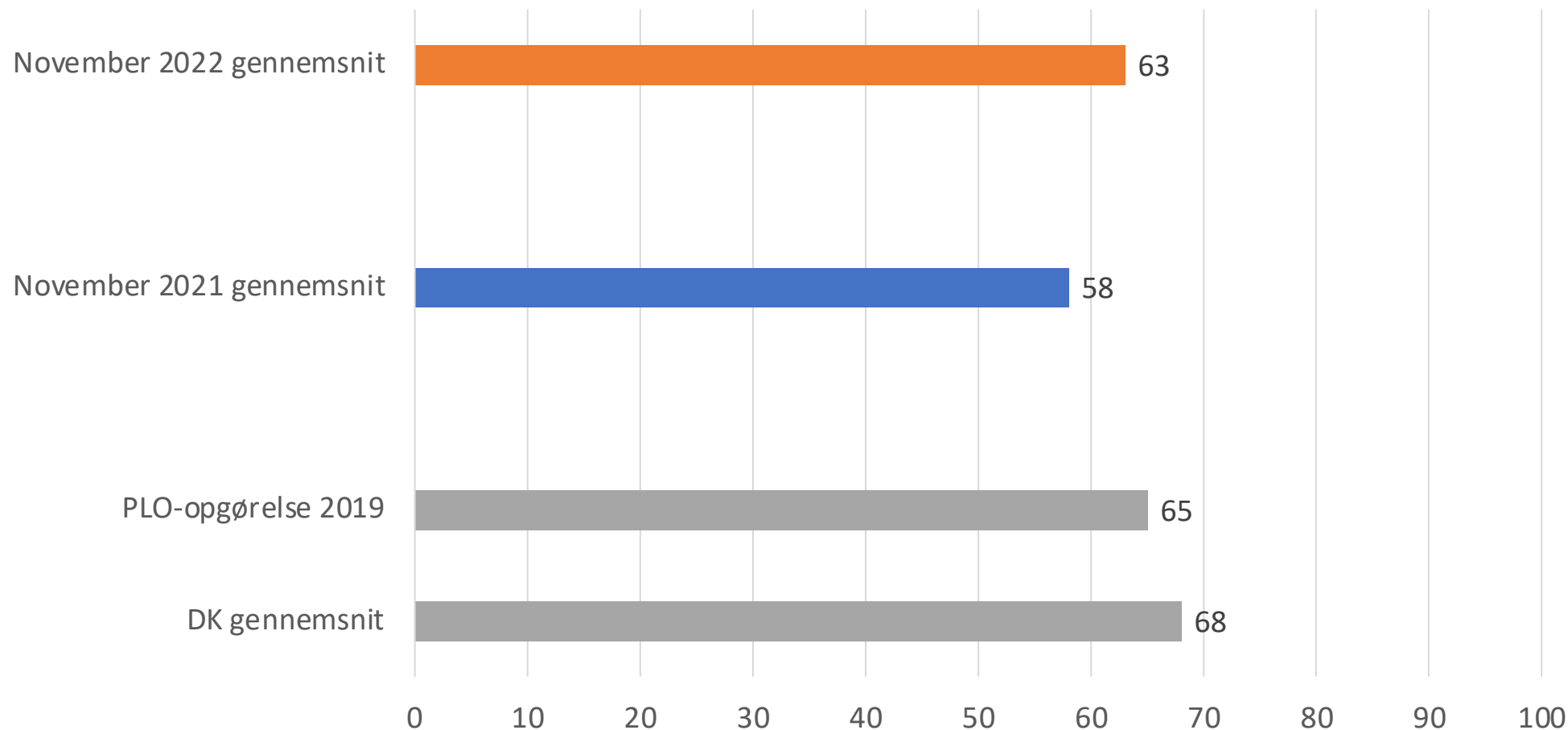
Score for alle klyngens medlemmer



Målepunkt 1: WHO trivselsindeks

Klyngens opgørelse sammenlignet med nationale opgørelser

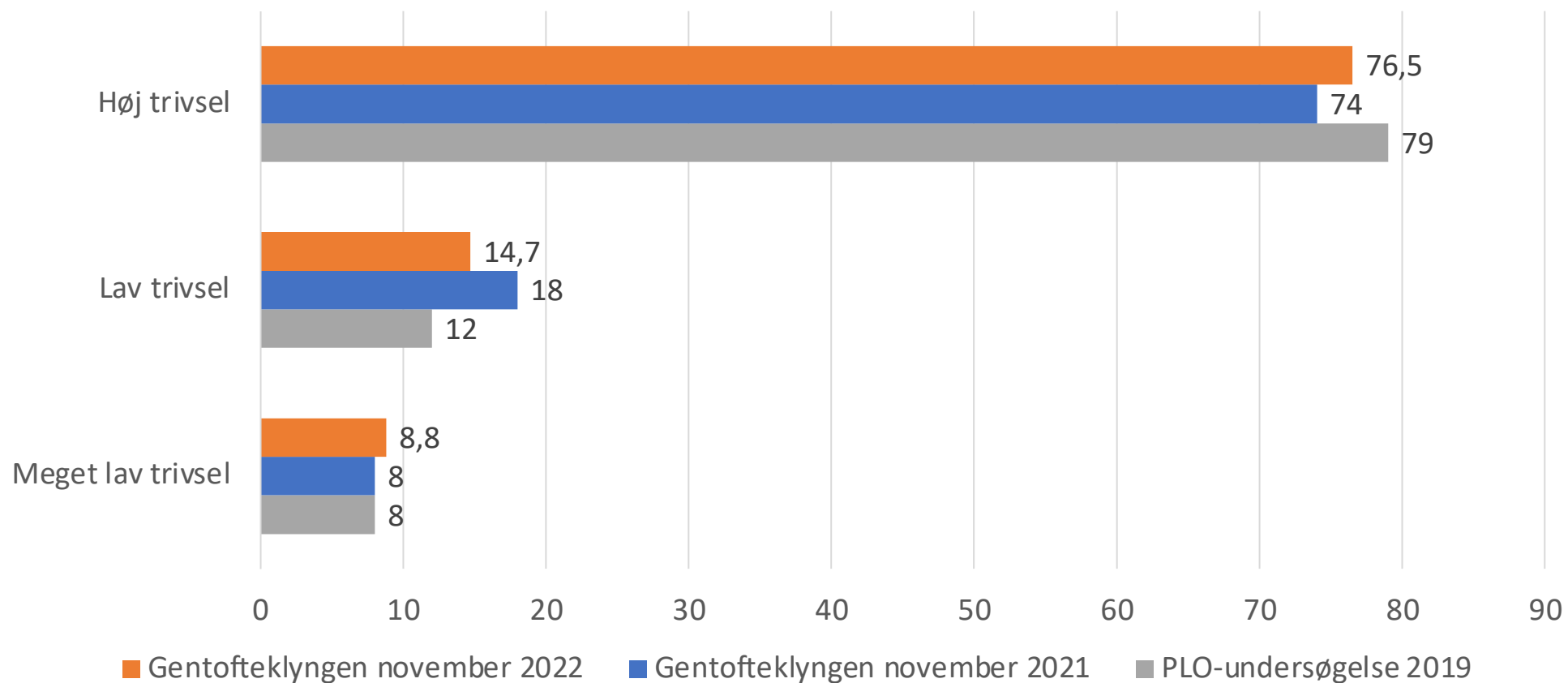
Klynges trivselsscore sammenlignet med DK og PLO-undersøgelsen 2019



Målepunkt 1: WHO trivselsindeks

Klyngens opgørelse sammenlignet seneste arbejdsmiljøundersøgelse fra PLO

Klyngens trivelssscore inddelt i meget lav, lav og høj trivsel, november 2021 og november 2022



Snak rundt om bordet

- Hvad vækker det af umiddelbare tanker?
- Hvad kan du bruge dagen i dag til, evt. set i lyset af målingen?



PLO rapport om psykisk arbejdsmiljø

- Hvert 3-4 år laver PLO en undersøgelse af jeres oplevelse af jeres arbejdsvilkår
 - I 2004 havde 24 % moderat grad af udbændthed og 3 % en høj grad af udbændthed. I 2016 var det 38 % og 11 % en høj grad af udbændthed. I 2019 havde 39,9 % en høj grad af udbændthed og 9,9 % en alvorlig grad af udbændthed.
- Udbændthedskurven er således fladet ud siden 2016. Alder var signifikant forbundet med udbændthed med den laveste forekomst af såvel moderat som alvorlig grad af udbændthed i den ældste aldersgruppe (> 55 år).



Hvorfor?

- ”Læger med moderat eller alvorlig udbændthed anfører, at de især er belastet af faktorer som omfanget af komplekse patientkontakter, omfanget af udefrakommende administrative opgaver, omfanget af opgaver relateret til praksisdrift og risikoen for at lave fejl eller overse noget alvorligt”
PLO

1. I bliver udtrættet af for meget arbejde
2. Relationsarbejde trætter



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

”The doctor drug”

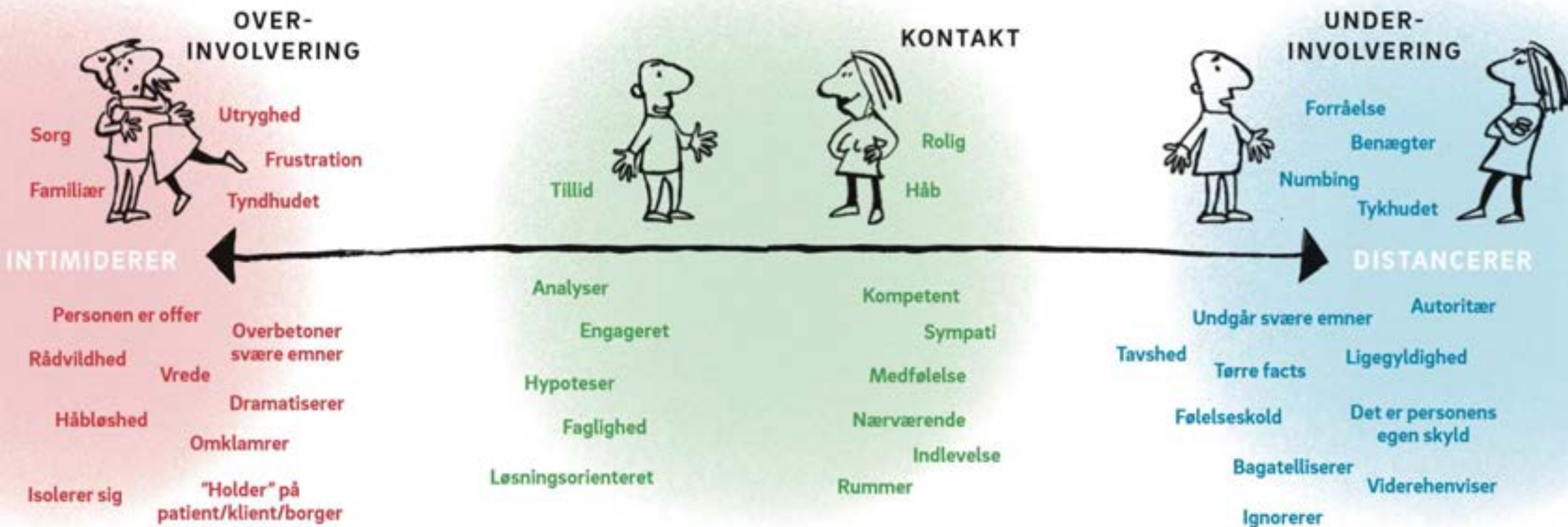


- I bruger jer selv i arbejdet med patienterne. Derfor skal I være bevidste om følelssesmitte og empatisk resonans
- I kan risikere at blive fyldt op med patienternes traumer, sorg, ensomhed, stress, angst og alle de andre følelser I dagligt møder.



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING



Modellen er fra bogen "Belastningspsykologi" af Rikke Høgsted



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING



Tarzan syndrom i kulturen

- Stærke, robuste og "lonely survivor" mentalitet iblandt jer



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Konsekvenser ved Tarzan syndromet



- I kan altid klare det hele
- I mærker ikke egne grænser
- I nedprioriterer egenomsorgen
- Lav accept af risikoen for relationstræthed



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSE- & ORGANISATIONSUDVIKLING

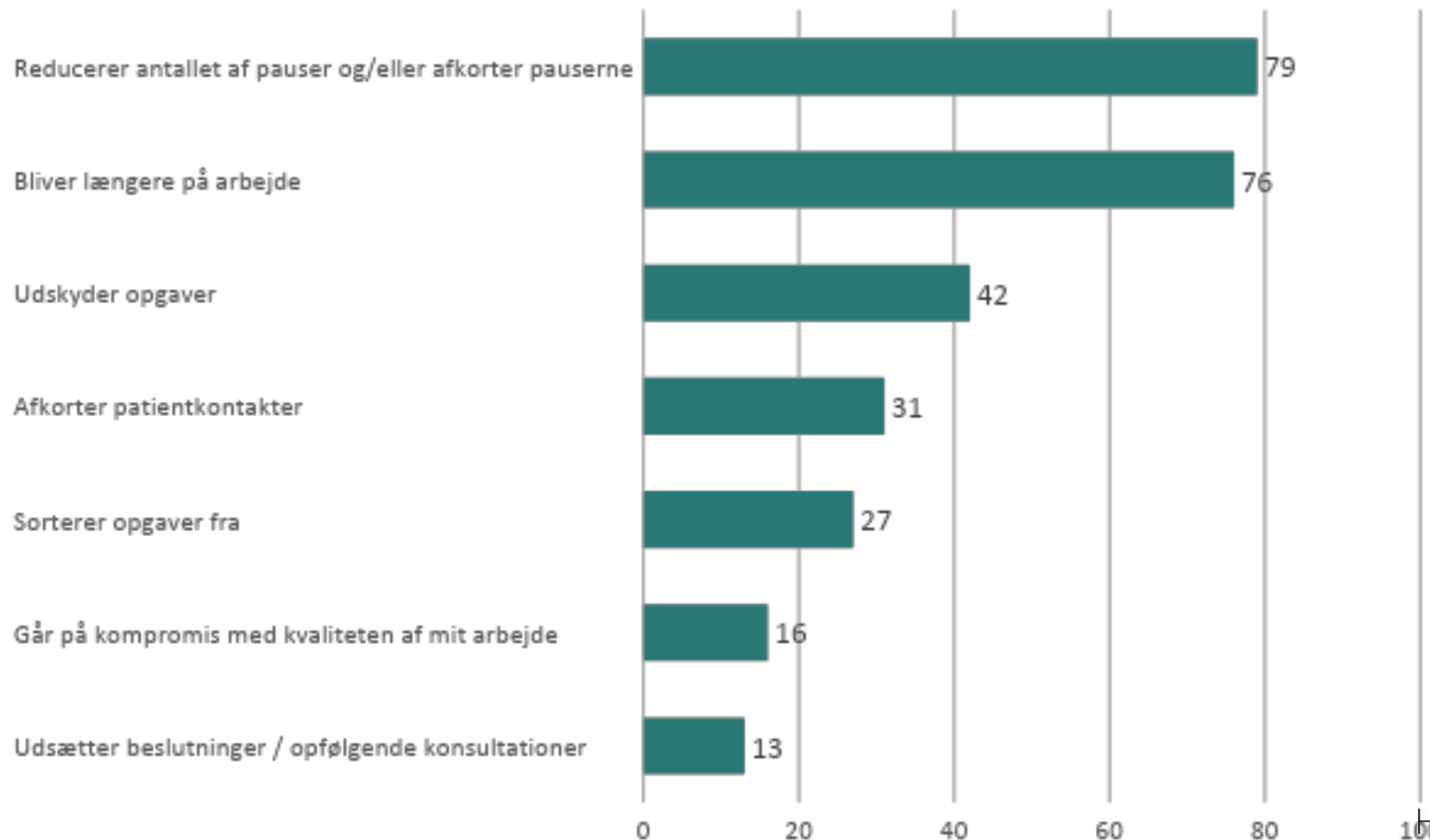
PLO rapporten underbygger mekanismerne

- ”Der ser ud til at være et stort behov for interventioner rettet imod læger, som viser tegn på arbejdsbelastning, idet praktiserende læger anvender strategier til håndtering af arbejdspress, som er uhensigtsmæssige i forhold til at forebygge stress og arbejdsbelastning.
- De tager færre pauser, bliver længere på arbejde, afkorter ferier og møder på arbejde på trods af egen sygdom (presenteeism)”



Målepunkt 5: Håndtering af arbejdspress

Andel (procent) der har svaret passer 'i meget høj grad' eller 'i høj grad'



Den seneste henvendelse til PLO

Jeg er belastet af mange opgaver og bruger mere og mere tid på den samme arbejdsbyrde, så jeg efterhånden ikke laver andet end at arbejde og sove.

Måske jeg skal droppe ud af min praksis for at få et rigtigt liv, men hvad skal jeg så og hvad er jeg så...Skal jeg lave noget helt andet end at være læge. Er vældig glad for patientkontakten, men det udgør efterhånden mindre og mindre.

Jeg er ret belastet og er bange for at det kan ende med en sygemelding.



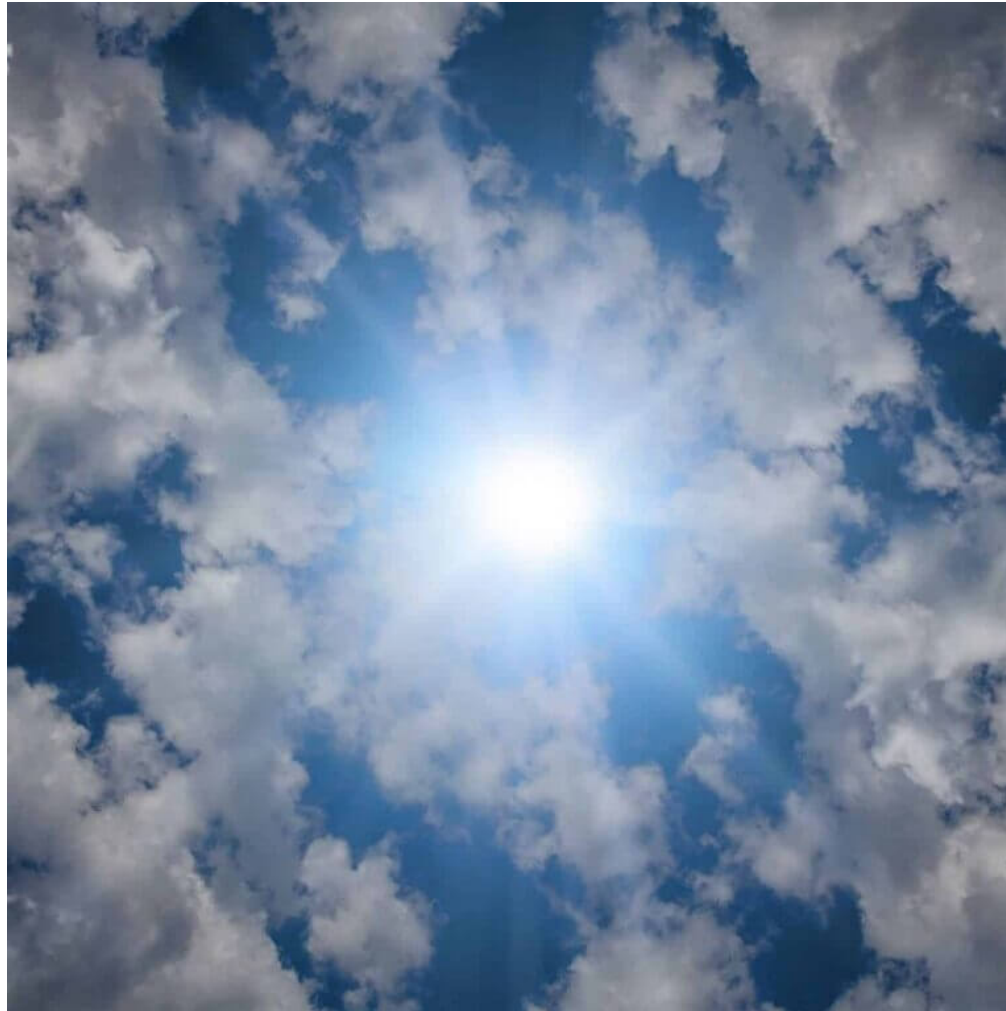
PLO's krisekorps

- De 66 henvendelser fra 2021 opdelt i temaer. Nedenstående er lægernes egne ord, når de ringer:

• Højt arbejdspress og stress	27
• Konflikter i kompagniskab	16
• Egen sygdom eller pårørendes sygdom/død	15
• Relationstræt/udbrændt	5
• Patient overfald	2
• Reaktion på covid patienternes død	1



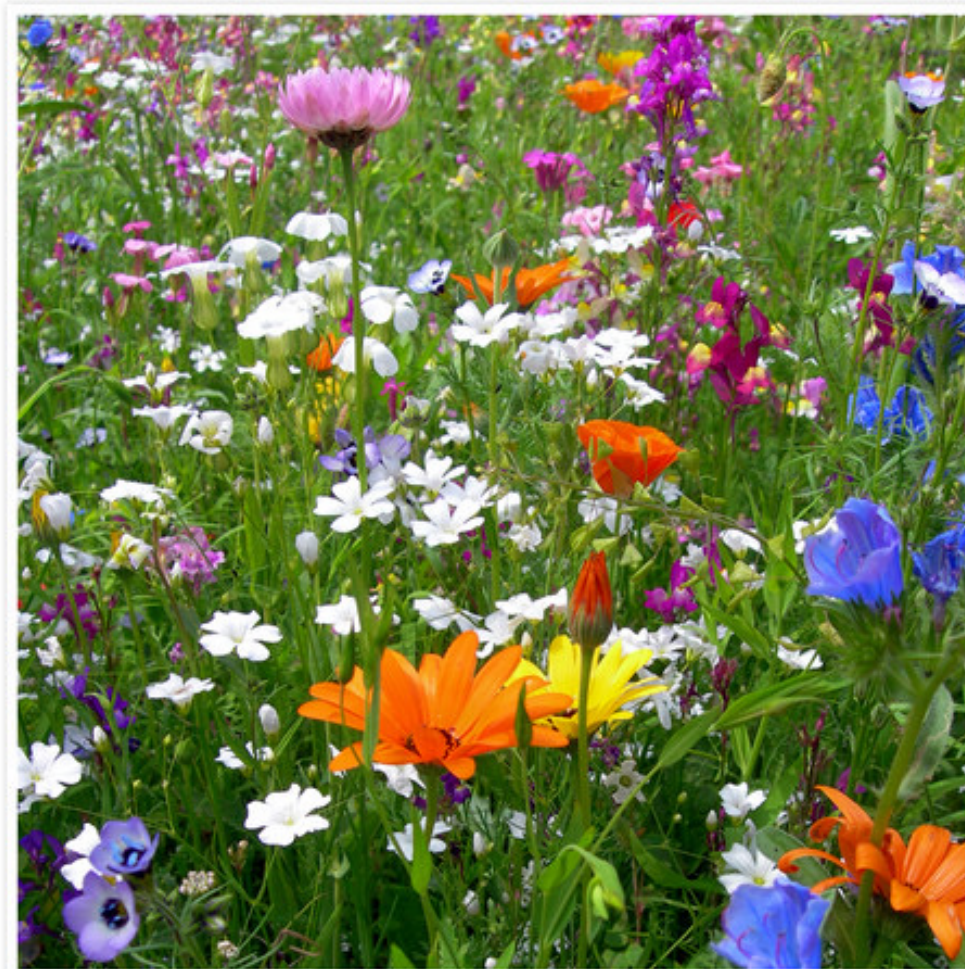
HVAD GØR DIG GLAD? HVAD BRINGER DIG I RO?



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

"At tage vare på dig selv, er at tage vare på patienten"



HEIDI BØGELUND

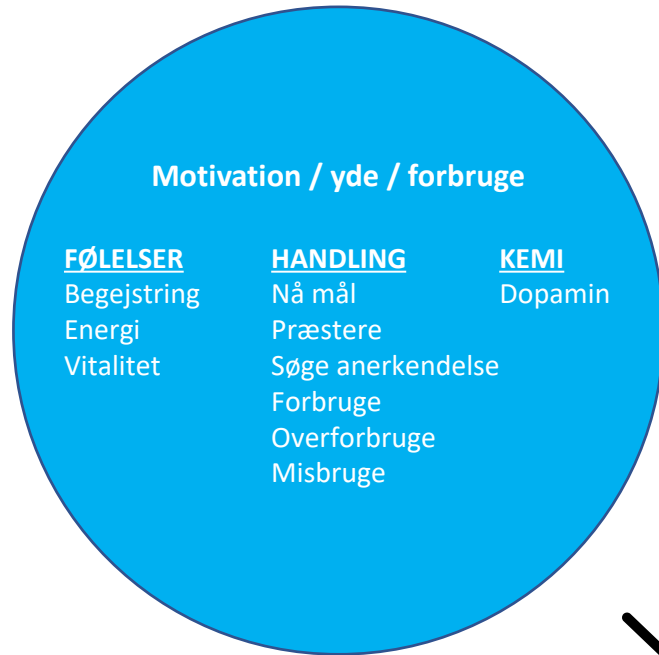
SPECIALIST I LEDELSE- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Forskningen siger det også !

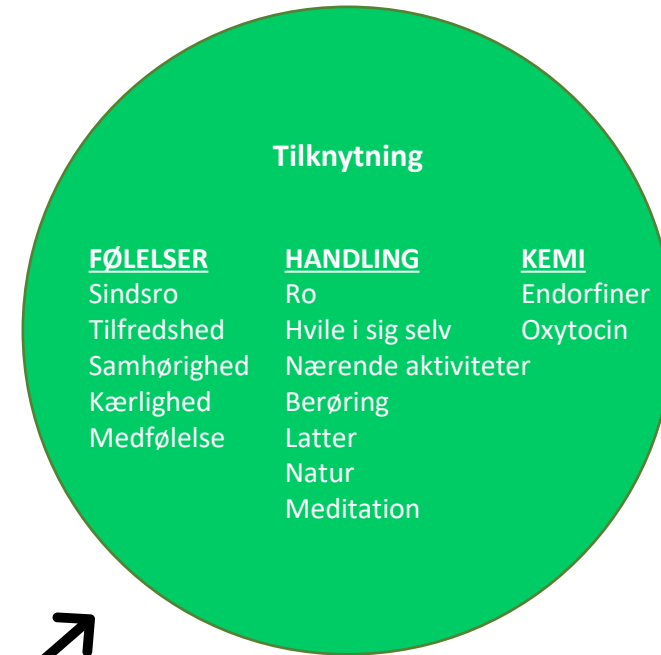
- [Increasing Hospitalist Workload Linked to Longer Length of Stay, Higher Costs, JAMA Internal Medicine, doi:10.1001](#)
- **Identifying practice-related factors for high-volume prescribers of antibiotics in Danish general practice**
- caring-for-doctors-caring-for-patients_pdf-80706341.pdf
- **Osv**
- **osv**



DRIVE SYSTEM



BEROLIGENDE SYSTEM



TRUSSELSSYSTEM



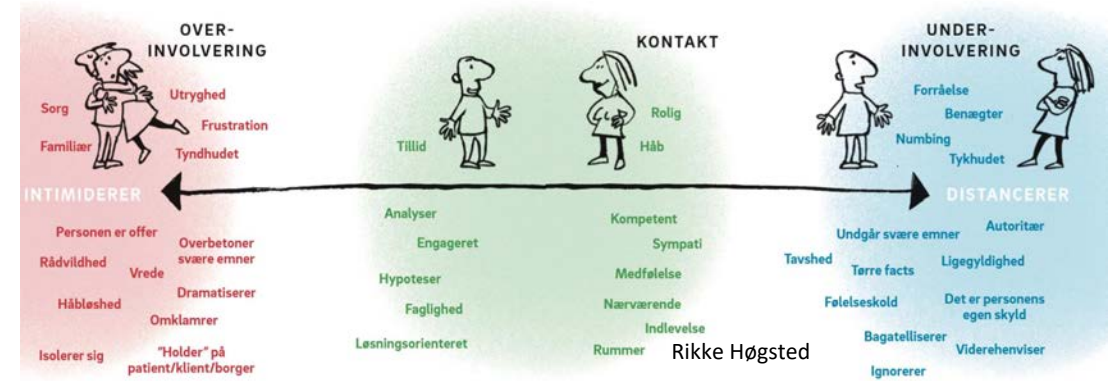
Hvordan kan I brænde uden at brænde ud?

- Ikke overstimulere præstations- og trusselssystemernes følelser
 - Vi har en tendens til, at både drivesystemet og trusselsystemet er overaktivt hos mange mennesker (præstation, konkurrencementaltet, konsumerende, ludomani, fedme, drugs, udbændthed)
- Stimulere beroligelsessystemet – vigtigt at aktivere de ”grønne” følelser
 - Regulerer trusselssystemets følelser som angst, vrede, afsky og motivationssystemets ”gi mig” følelser
 - Bearbejder ubehagelige oplevelser med angst, vrede og afsky følelser
- Accept af at livet indeholder lidelse og erkende at livet går op og ned
- Hvordan? Gennem kærlig omsorg – overfor sig selv og andre

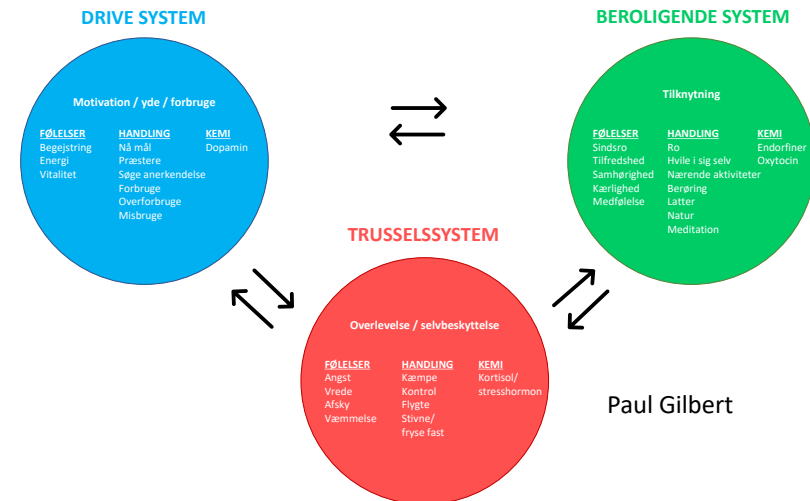


Gruppearbejde:

1. Hvornår er jeg afstemt i kontakten med patienten? Hvornår er jeg ikke afstemt?



2. Hvornår trives jeg bedst? Hvornår er jeg i det beroligende system?



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Arbejdsglæde og det gode samarbejde

Arbejdsglæde er ikke noget du har eller får

- det er noget, du skaber og mærker!
- Sammen med dine kollegaer i klinikken



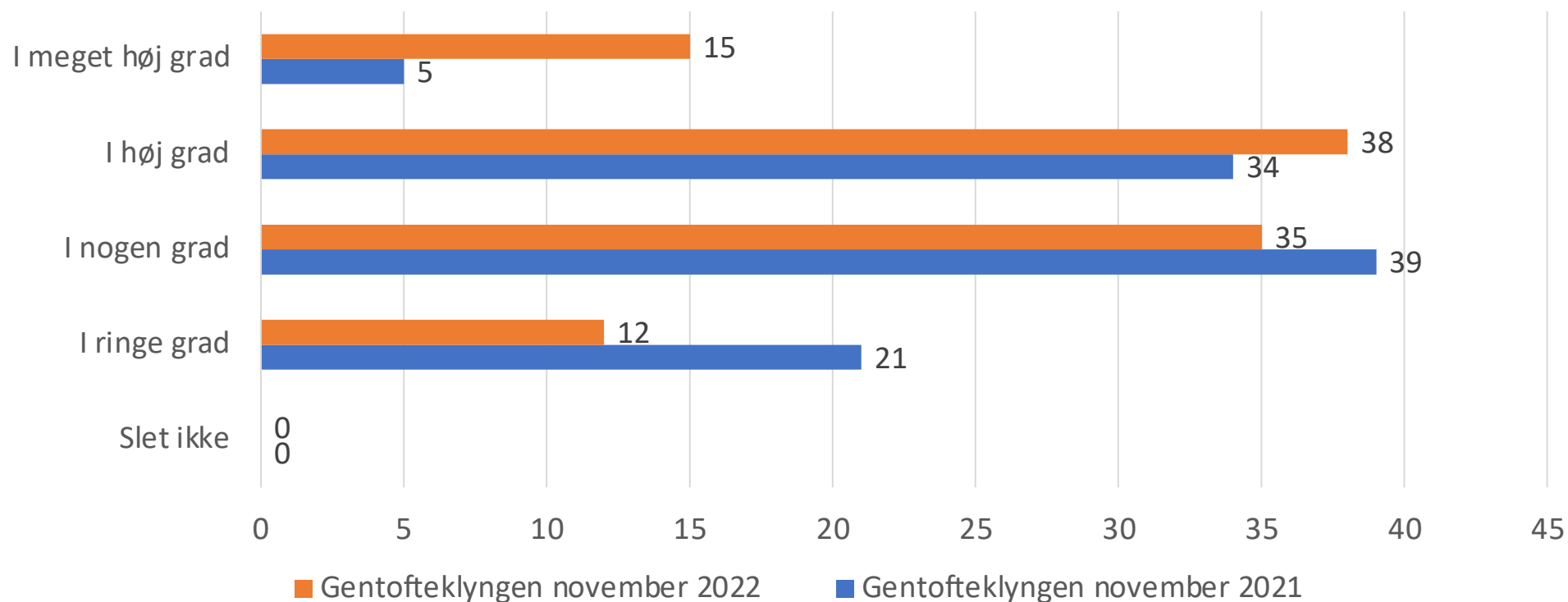
HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Målepunkt 2: Aktuell arbejdsglæde i klyngen

Fordelingen af alles svar oktober 2021 og marts 2022

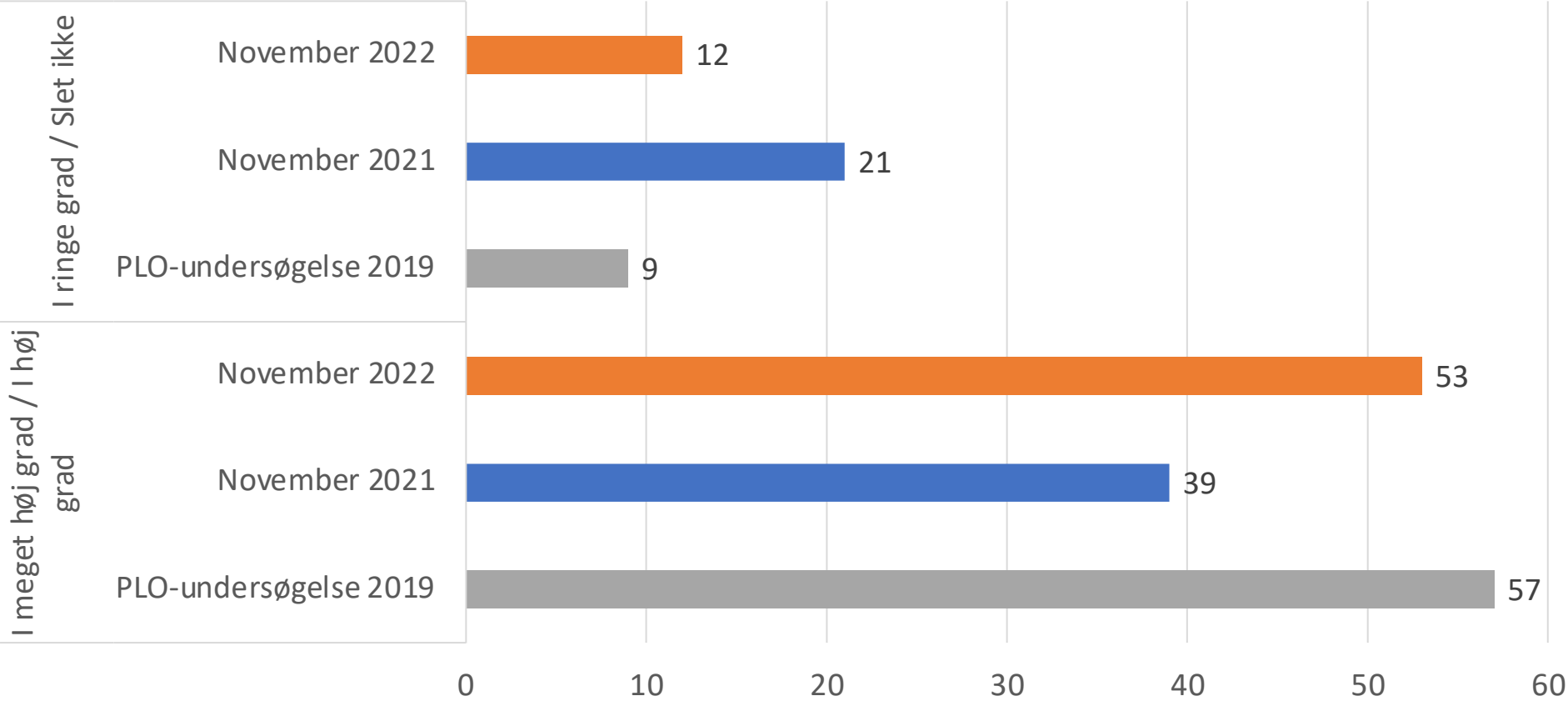
I hvilken grad, oplever du at have den arbejdsglæde, du ønsker at have i dit nuværende arbejde (procent)?



Målepunkt 2: Aktuell arbejdsglæde i klyngen

Fordelingen af alles svar oktober 2021 og marts 2022

Andel der oplever at have den arbejdsglæde de ønsker, opdelt (procent)



Det gode samarbejde øger arbejdsglæden

- PLO's undersøgelse viser at jo bedre kollegialt samarbejde, jo flere læger uden tegn på udbrændthed
- Derudover viser undersøgelsen, at det forhold, der har størst positiv betydning for arbejdsglæden, er et godt samarbejde med lægekollegaer og praksispersonalet i praksis
- Det samme viser klyngerne og jeres klynge



Gentofte klyngen

– hvad er vigtigst for at have høj arbejdsglæde

- 1: Godt samarbejde med lægekolleger i praksis (61 %)
- 2: Godt samarbejde med klinikpersonalet i praksis (42 %)
- 3: At jeg oplever ordentlige vilkår (39 %)
- 4: At der er tid nok i det daglige arbejde (32 %)
- 5: At jeg har en langvarig relation til mine patienter (26 %)



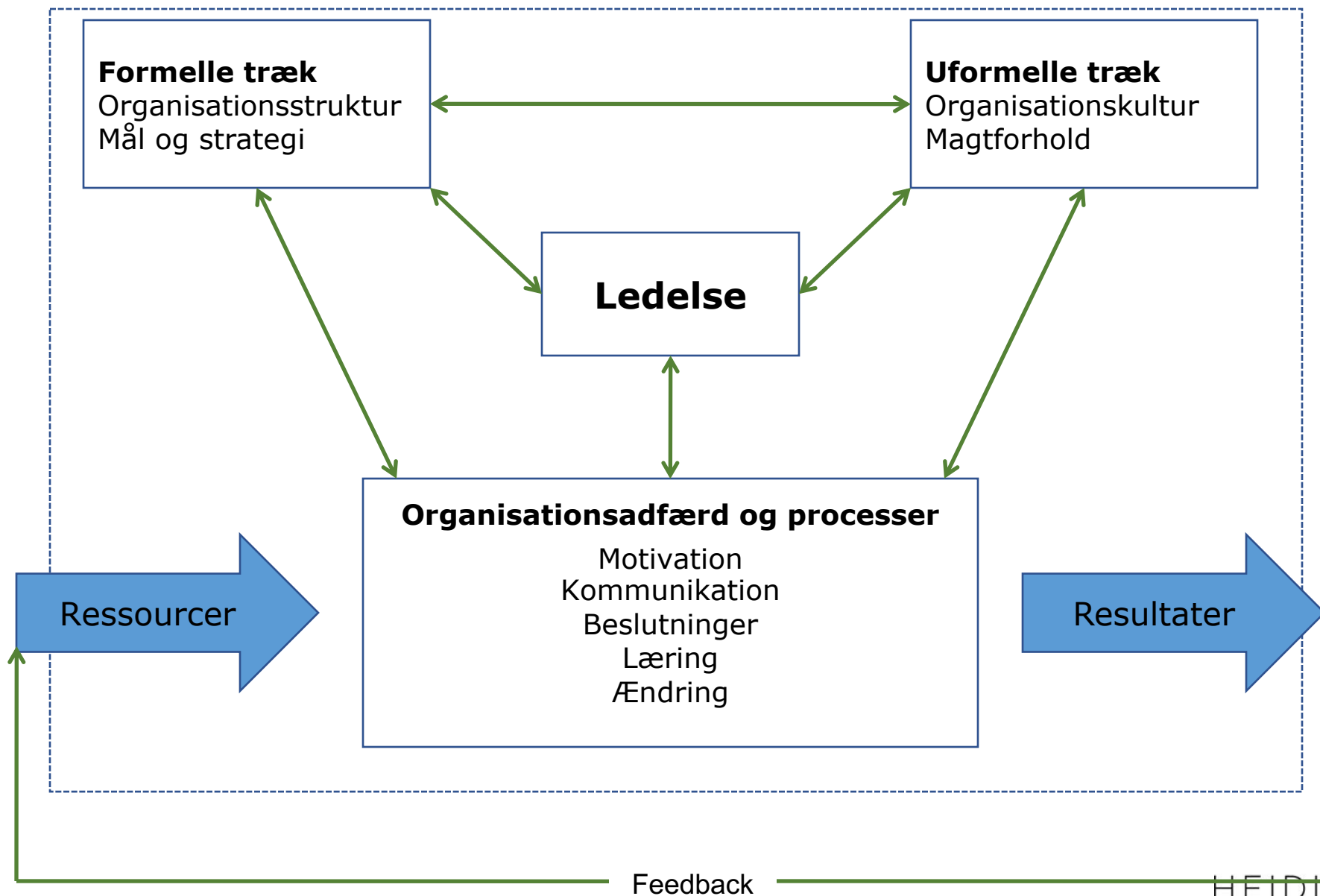
SPOT PÅ DET GODE SAMARBEJDE

– det er det I kan gøre noget ved sammen!

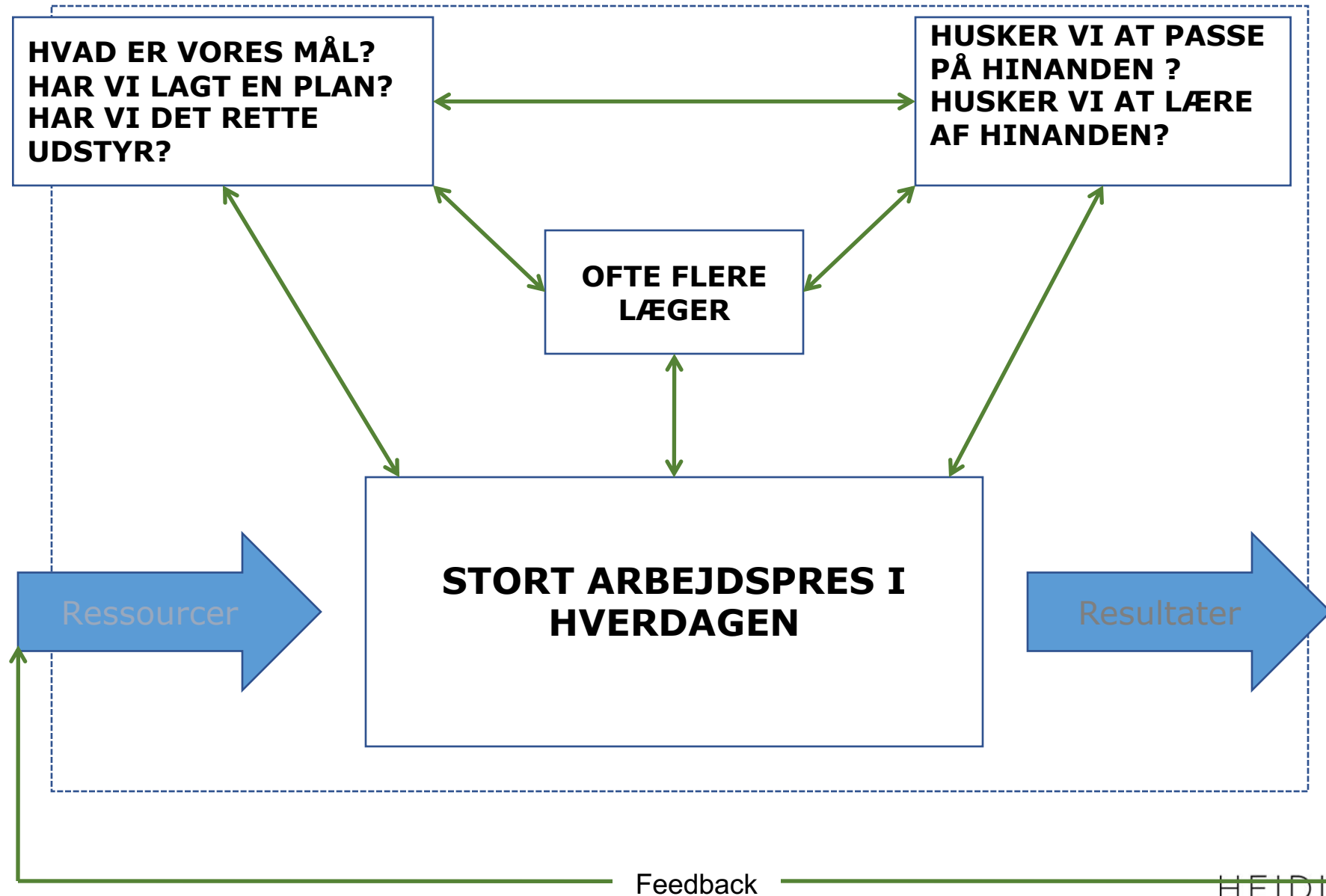


HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING



Internt pres





Hvad skaber et godt samarbejde i teamet?

1. Fælles mål og handleplan
2. Klare roller inkl. ledelse
3. God struktur, f.eks. møder
4. God kultur dvs. gode sociale relationer



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

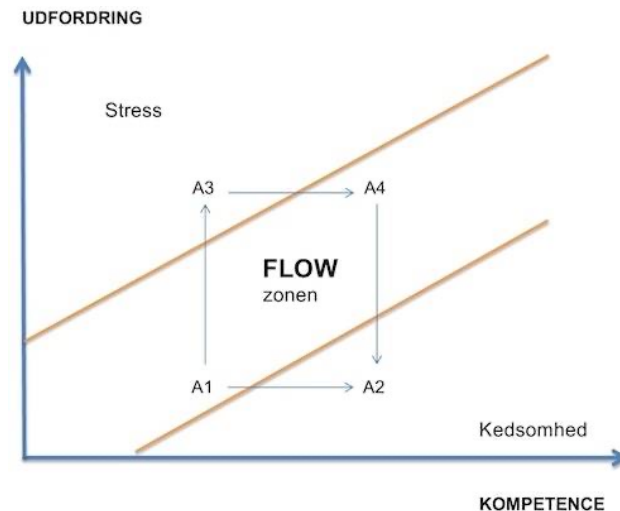
1. Fælles mål

- Ved I hvad der er de vigtigste mål i 2023?
- Har I lagt en plan for hvilke nye opgaver personalet skal varetage i 2023?
- Kender de den plan?



2. Klare roller

- Tydelig ledelse
- Alle skal være klar over deres opgaver og ansvarsområder
- Hjælp til rådighed ("Døren åben" eller systematisk supervision? Hjælper I hinanden indbyrdes?)



3. God struktur

- Skab en god organisering i klinikken
 - Dagsplan/Tidsskema - kalenderstyring
 - Årshjul
 - Undervisning
 - Supervision
 - Instrukser
 - Fraser
 - Intranet
 - MUS
 - Konference
 - Møder



Stiller I jer selv spørgsmålet: Hvad er bedst for praksis?

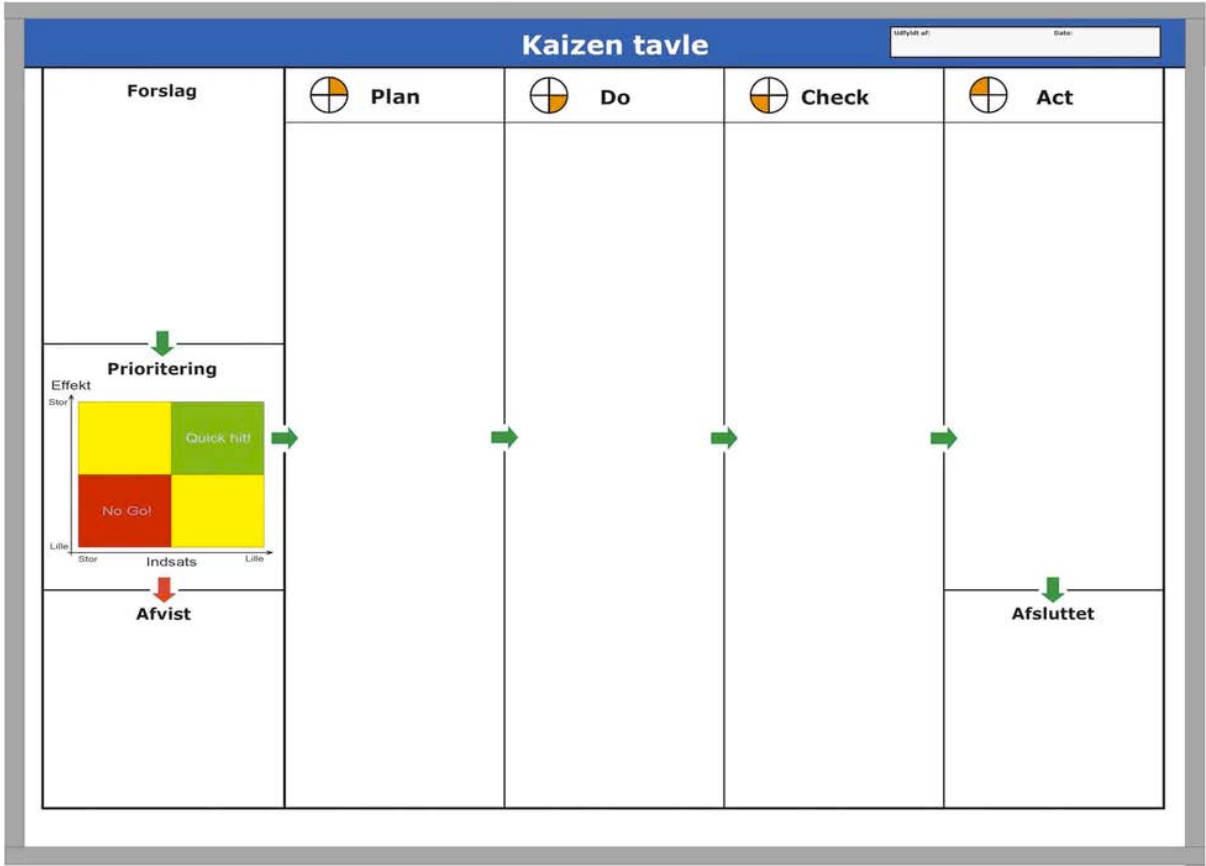


HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Hvordan har I styr på de planer I laver og hvordan fungerer jeres møder?

Basic Kaizen whiteboardtavle 120x90 cm



Dialog med sidemanden

Hvordan er strukturen i lægehuset?

- Har vi de rigtige møder?
- Hvordan er dagsskemaet/kalender?
- Ser vi de rigtige patienter hver især?
- Har vi gode rammer for faglig dialog?
- Undervisning, feedback og supervision



4. God kultur kræver god kommunikation

1. Formel kommunikation

- Operationel kommunikation
 - Hvordan udfører jeg mit arbejde?
- Strukturel kommunikation
 - Hvorfor skal jeg gøre det sådan?

2. Uformel kommunikation (alt det andet...)



Gode relationer skaber en god kultur



Skab rammer for det uformelle

- Den gode historie (fortæl hinanden de gode oplevelser)
- Småsnak i hverdagen – spørg til hinanden
- Hold pauser sammen – FROKOST!
- Traditioner (udflugt, julefrokost, DHL STAFET med t-shirts osv.)



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

De tre største årsager til manglende arbejdsglæde på jobbet er:

1. Manglende anerkendelse
2. Brok fra kolleger/dårlig omgangstone
3. Travlhed



Vær opmærksom på den gode tone



Anerkende og rose/værdsætte hinanden

- Anerkend dine kollegaer for dem de er og ros/værdsæt de gode ting de gør

3 vigtige ord i forhold til anerkendelse:

- Tak
- Pyt
- Undskyld



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Det er vigtigt at kunne afstemme og aflæse

- Hvordan reagerer du når du er presset?
- Vigtigt at kunne tale sammen, også når I er pressede





Værdsættelse af det I er gode til!

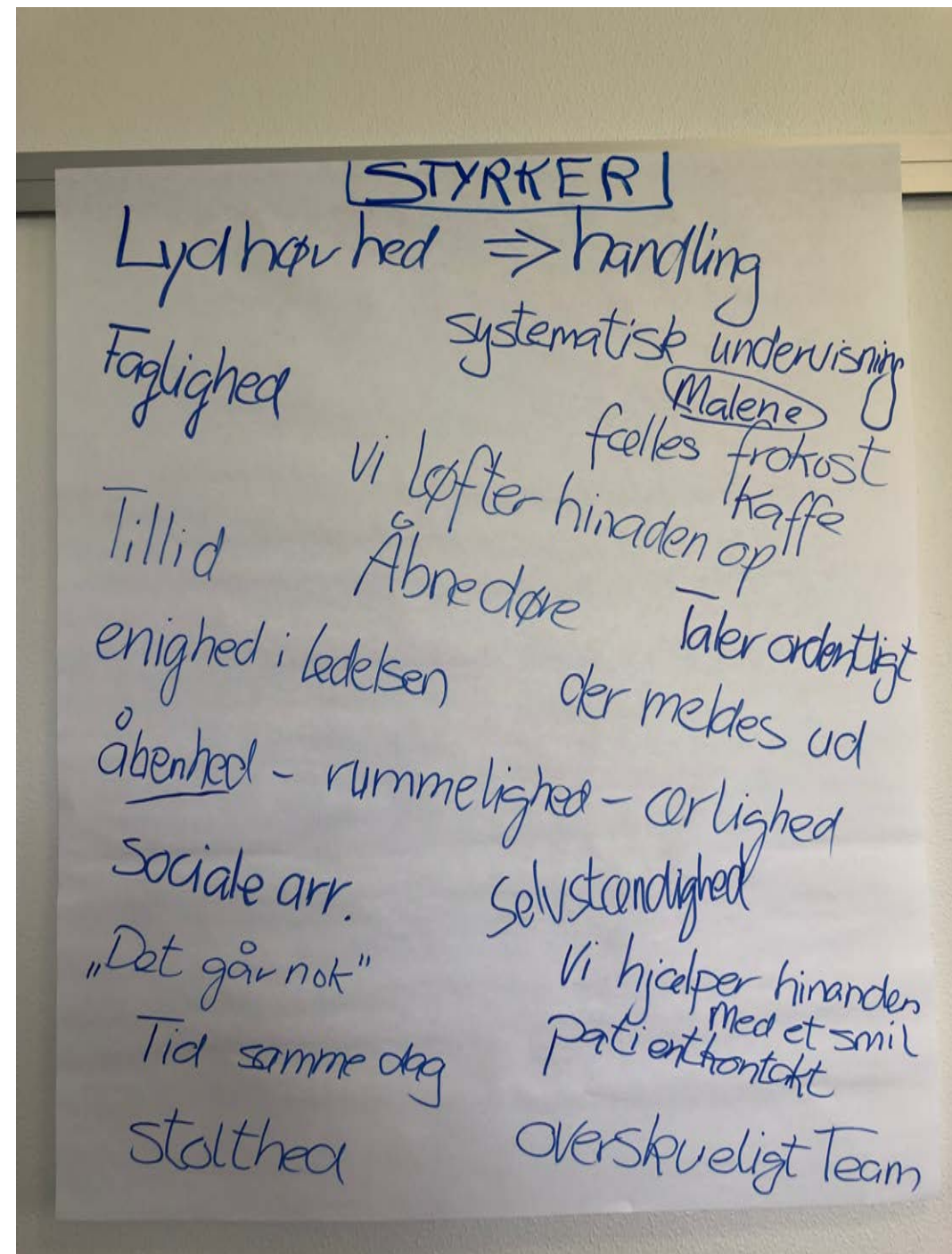
- **Appreciative Inquiry (AI)**
 - **at fokusere på det, der virker og det vi lykkes med**
- Det, vi fokuserer på bliver vores virkelighed
- Der er altid noget der fungerer
- Forvent det bedste af hinanden
- Vi kan påvirke andres præstationer ved at forvente det bedste



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

- Fokuser på jeres styrker
 - Har I sat ord på jeres styrker?
 - Hvad virker hos jer?
 - Hvad lykkes I med?
 - Hvordan bruger I styrkerne?
 - Værdsætter I hinanden?



Gruppearbejde:

1. Planche

Hvordan vedligeholder I det gode samarbejde i jeres praksis

- Konkrete greb, tips og tricks – hvad gør I?

Elementerne består af:

Fælles mål og handleplan

Klare roller inkl. ledelse

God struktur, f.eks. møder

God kultur dvs. gode sociale relationer

2. Planche

Hvad vil I gøre mere af? Har I fået nogle nye ideer I vil anvende?





HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSE- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Uddelegering



HEIDI BØGELUND

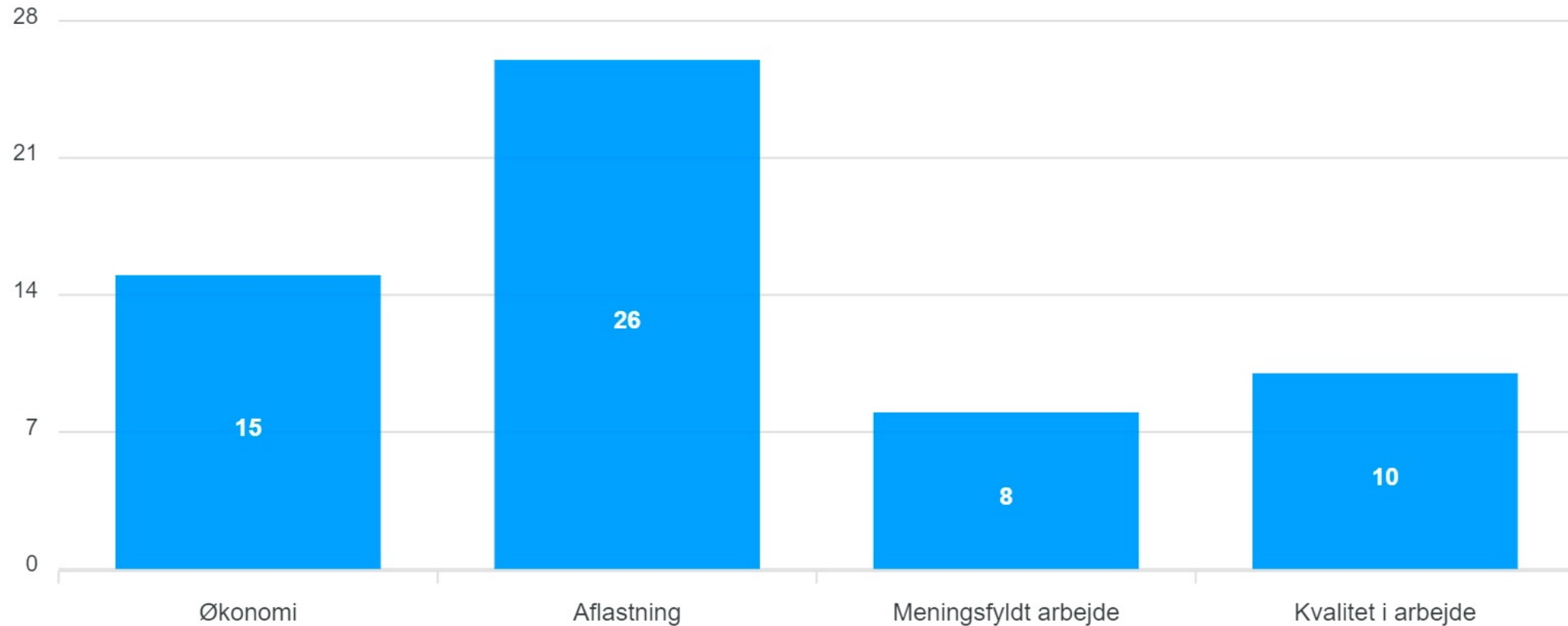
SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

GENTOFTE KLYNGEN

g er

Hvorfor synes du, at uddelegering er vigtigt? Vælg 2 ud af 4 svar

Gem graf

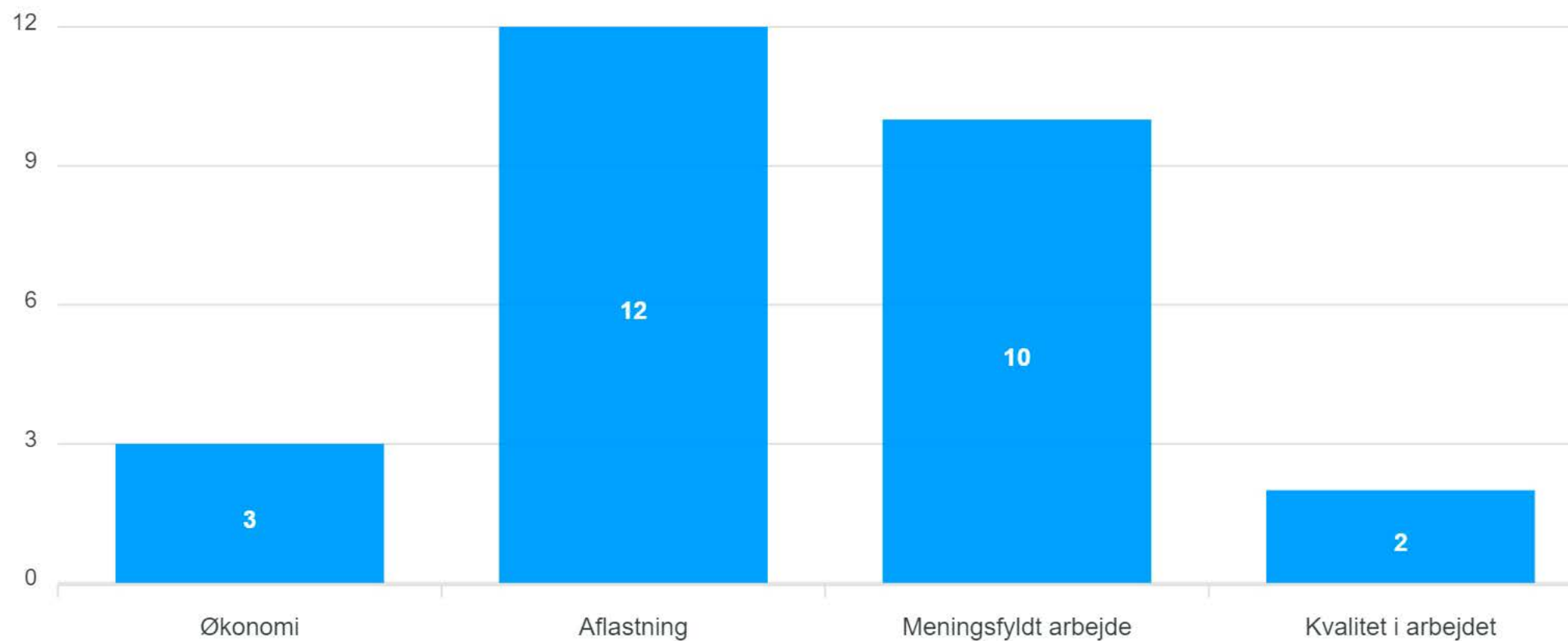


HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Gem graf

Hvorfor synes du, at uddelegering er vigtigt? Vælg 2 ud af 4 svar



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Har du lyst til at uddelegere?

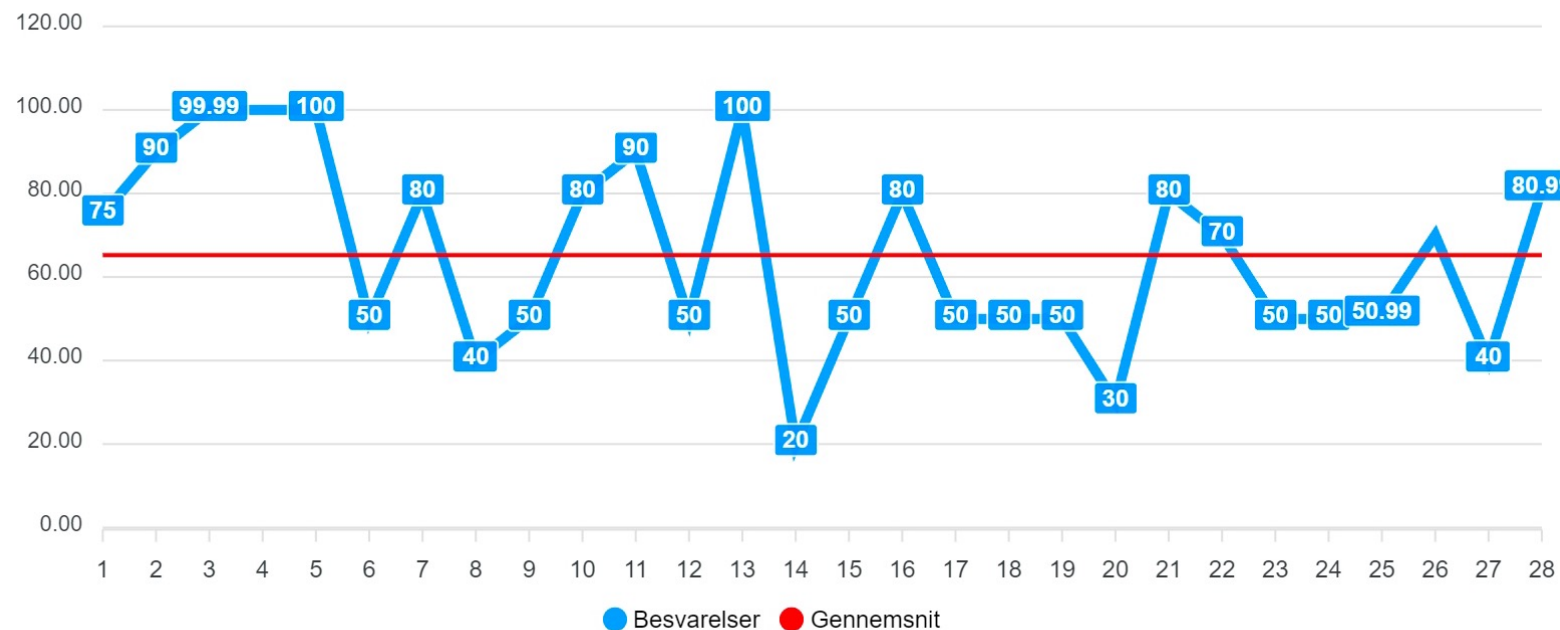


HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSE- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Vil du uddelegere af nød eller lyst? Hvor ligger du på en skala fra 0 til 100?

Gem graf



Tal rundt om bordet:

Hvorfor har du lyst til at uddelegere?

Hvorfor har du ikke lyst til at uddelegere?



Plenum

- Hvorfor har I ikke lyst til at uddelegere?
- Hvorfor har I lyst?



Tips og tricks til uddelegering

- Kig på de 10 ”hurtige” og jeres gode ideer
- Tal rundt om bordet – er der noget I kunne tænke jer at gøre?





HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Sæt jer sammen i egen praksis eller solo'er sammen



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Hvad er ledelse?

” Ledelse er en særlig adfærd som mennesker udviser med det formål at påvirke andre menneskers tænkning, holdninger og adfærd. Denne definition fokuserer på 3 aspekter ved ledelse:

1. Ledelse er en række handlinger som udøves af en eller flere personer
 2. Ledelse har til formål at få andre mennesker til at gøre noget
 3. Ledelse skal bidrage til at organisationen når sine mål”
- *(Thorsvik og Jacobsen ”Hvordan organisationer fungerer”, 2014.)*



”At få andre mennesker til at gøre noget...”

- Ris, ros og motivation.....
- Alt det handler om samarbejde og kommunikation



”Gode?” grunde til ikke at uddelegere

- Det tager for lang tid at forklare
- Det er hurtigere at gøre det selv
- Mine medarbejdere mangler kompetencer
- Hvis jeg vil have gjort det rigtigt, må jeg gøre det selv
- Mine medarbejdere har ikke lyst til opgaverne

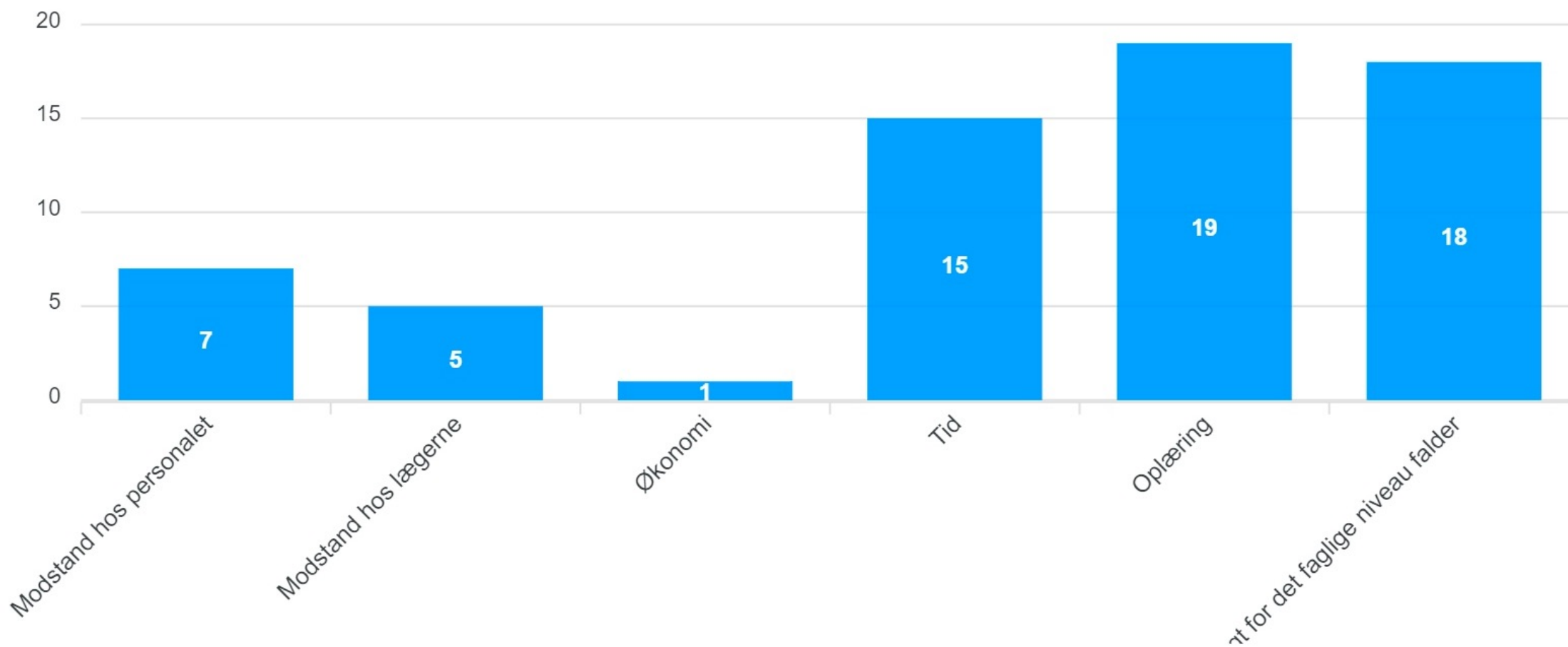


HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Gem graf

Hvilke forhindringer oplever du for uddelegering? Vælg 3 ud af 6 svar



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

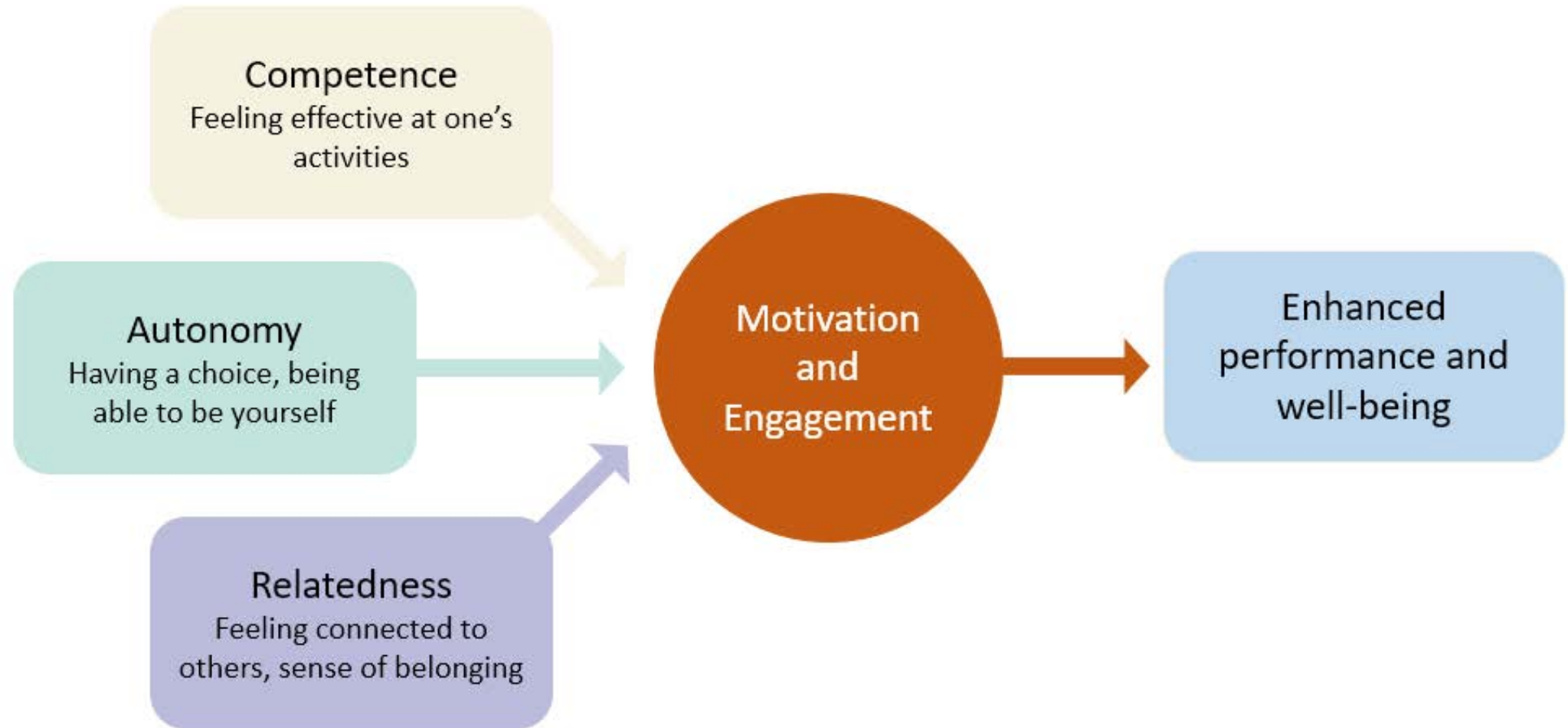
Men uddelegering motiverer

Ryan & Deci (Selvbestemmelsesteorien)

1. **Autonomi-behov:** Selv bestemme mål, handlinger og holdninger
2. **Kompetence-behov:** Evne til at forfølge disse mål, så man 'gør en forskel'
3. **Social forbundenhedsbehov** basis for socialisering af kollektivets værdier, mål mv.



Self-determination Theory (Ryan & Deci, 2017)



Hvad øger motivationen?

- Herzbergs motivationsteori
= løn eller anerkendelse?



- **Vedligeholdelsesfaktorer**
 - De forhold, der vedrører rammerne omkring arbejdets udførelse (lokaler, løn, fysiske rammer, kollegiale forhold.) Stabiliserer opfattelsen af jobbet, så der ikke opstår utilfredshed.
- **Motivationsfaktorer**
 - De forhold, der vedrører selve arbejdet (dets indhold, kompetencerne, anerkendelse, ansvar, beslutninger mm.) Skaber tilfredshed.





HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Hvad skal der til?



- God løn er "blot" en vedligeholdelsesfaktor
- Gode lokaler og frugtordning gør det heller ikke alene
- Der skal anerkendes, gives indflydelse, spændende udfordringer, man skal have det godt sammen i teamet
- Hvem er dine ansatte? Tror du de kan løfte opgaven?



Dialogværktøj til ledelsen

Medarbejder					
Fagligt kompetent					
Udviklingsorienteret					
Engageret					
Socialt kompetent					
Ansvarlig					
I alt					

- 5: Fremragende medarbejder
- 4: God medarbejder
- 3: Tilfredsstillende medarbejder
- 2: Utilfredsstillende medarbejder
- 1: Overvej afskedigelse



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSE- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Oplæring og hvem har jeg ansat?

- Udfyld skemaet og tal sammen i egen praksis sammen med kaffen



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSE- & ORGANISATIONSUDVIKLING



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Hvad er opskriften på vellykket uddelegering?



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Hvordan uddelegere – tag afsæt i 6 punkter

1. Opgaver med passende sværhedsgrader og udvis situationsbestemt ledelse
1. Præcisér rammer/område for opgave og ansvar
2. Sikre medarbejderens accept af ansvaret
3. Hjælp og giv opmuntringer (men tag ikke over i forhold til ansvaret)
4. Husk at fejltagelser er en god mulighed for læring og udvikling
5. Følg processen, giv struktureret feedback i form af coaching/støttende adfærd
= situationsbestemt ledelse

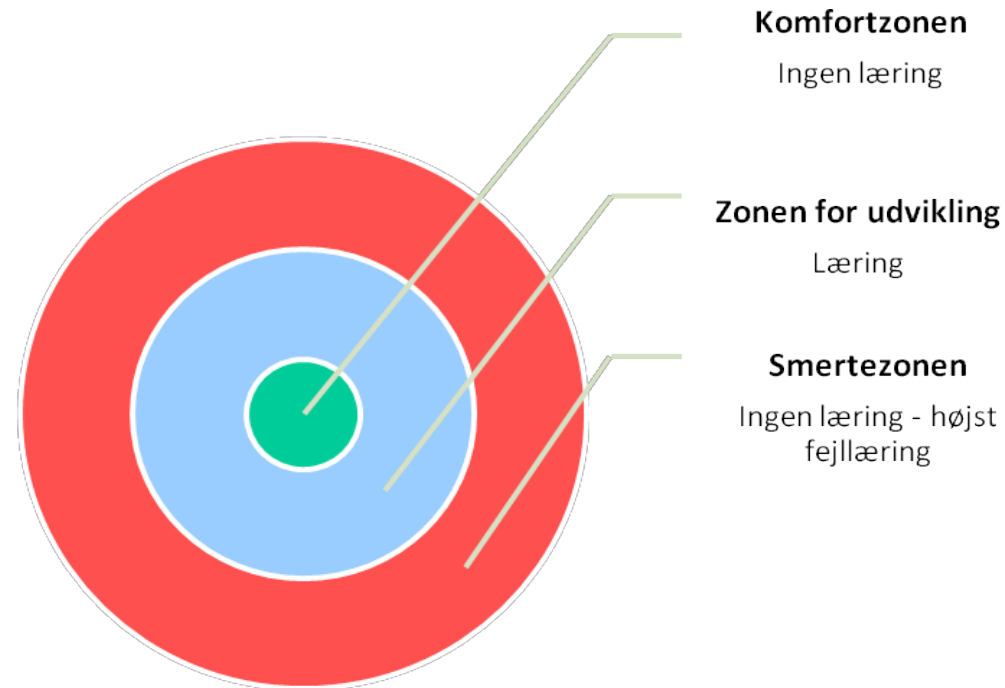


Situationsbestemt ledelse

- Situationsbestemt ledelse tager højde for:
 - Forskellige personligheder og præferencer
 - Forskellige udviklingsniveauer



Forskellige personligheder og præferencer



HEIDI BØGELUND

SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Personens udviklingsniveau

- **De fire udviklingsniveauer**
- Udviklingsniveauet defineres ved at kombinere personens kompetence og engagement i forbindelse med opgaven
- **Kompetence:** Defineres som personens viden og færdigheder i forbindelse med opgaven. Kompetence vil derfor i høj grad være afhængig af erfaring inden for området.
- **Engagement:** Er en kombination af personens selvtillid og motivation for at løse opgaven.



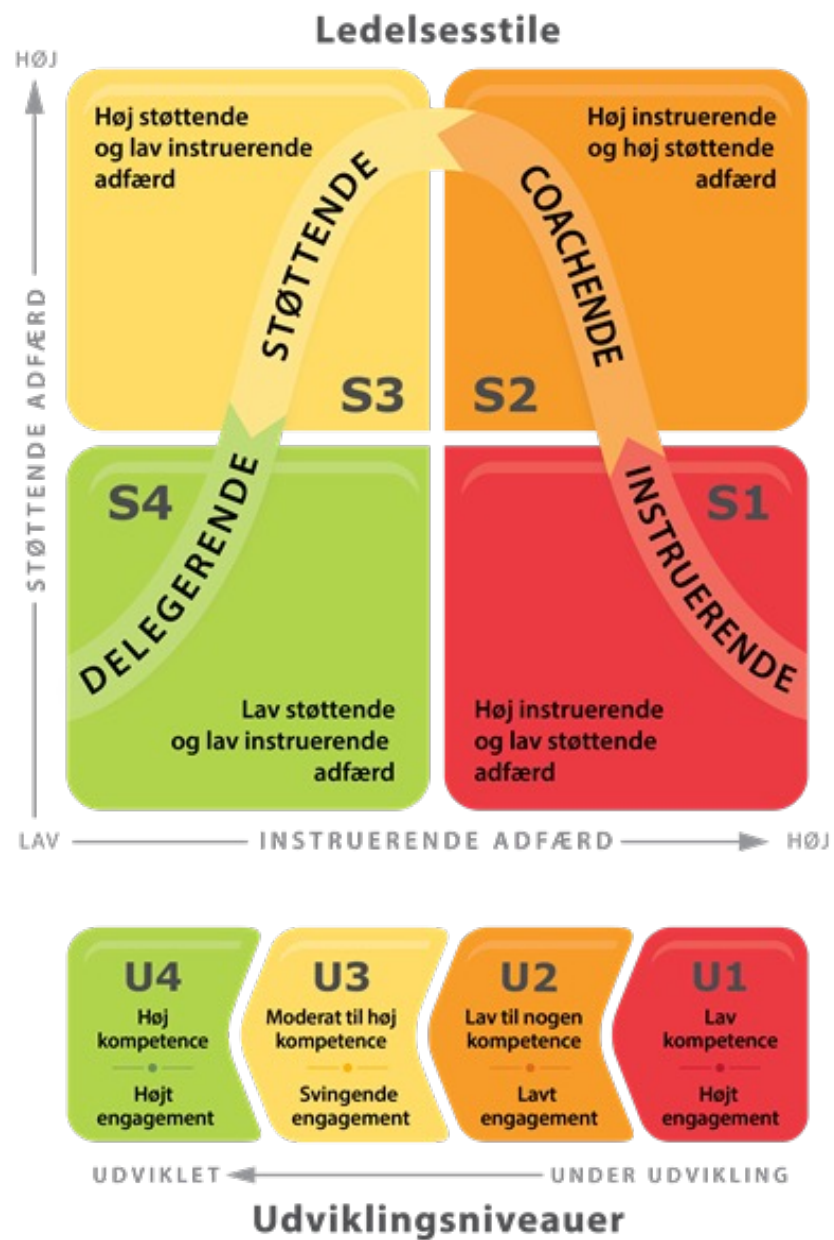
Medarbejderes udviklingsniveau

De fire udviklingsniveauer:

- U1: Lav kompetence – højt engagement
- U2: Lav til nogen kompetence – lavt engagement (finder ud af det er svært)
- U3: Moderat til høj kompetence – svingende engagement (usikker på egen kunnen)
- U4: Høj kompetence – højt engagement



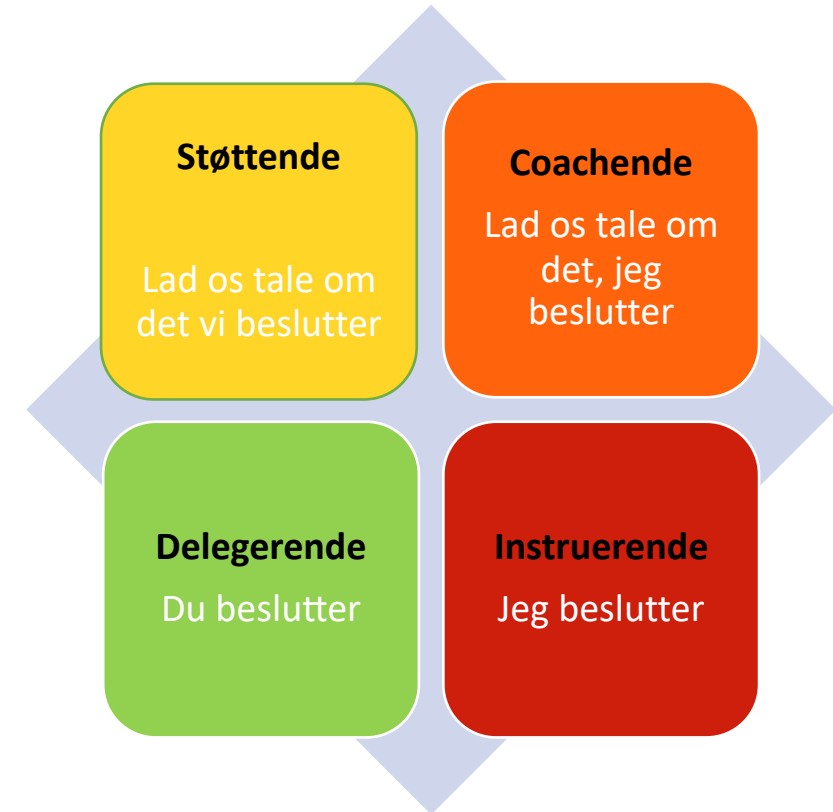
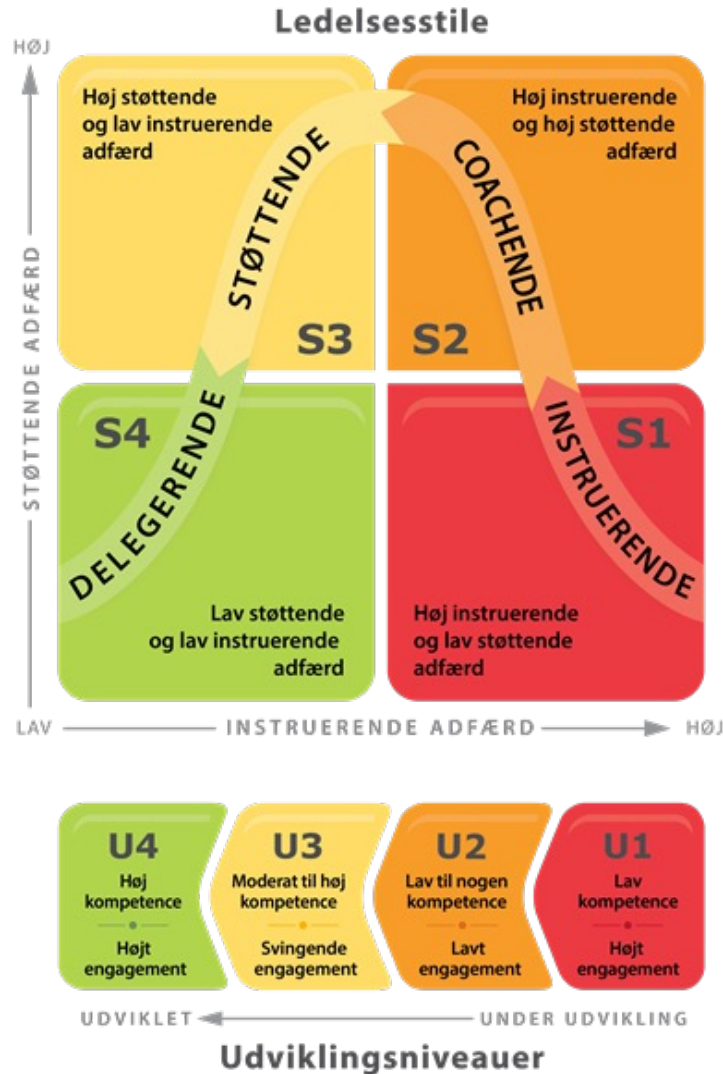
Situationsbestemt ledelse



HEIDI BØGELUND

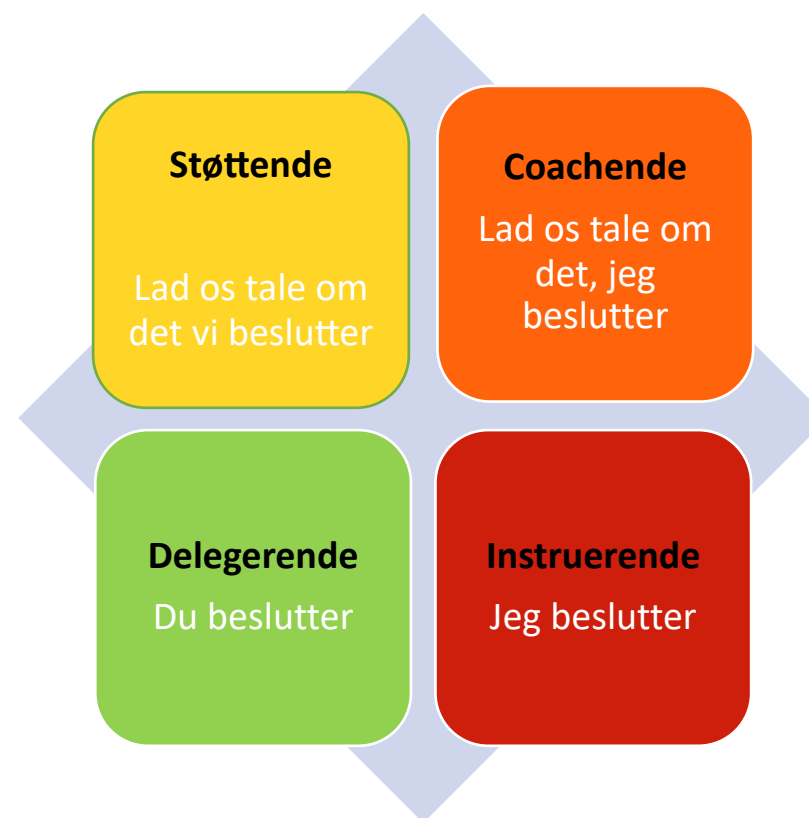
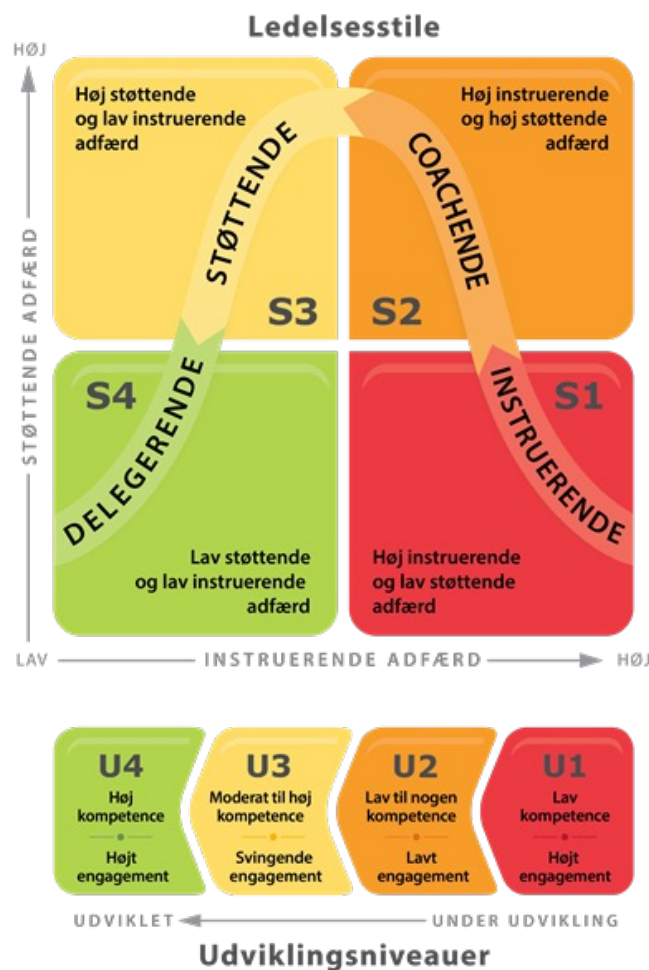
SPECIALIST I LEDELSES- & ORGANISATIONSUDVIKLING

Ledelsesstile ud fra situationsbestemt ledelse



Hvordan kan I bruge situationsbestemt ledelse?

- Tal om dine ansatte og hvordan du lærer dem nyt



Gruppearbejde i egen praksis eller to sololæger sammen:

- 1. Hvordan vil jeg lede mine medarbejdere hvis jeg gerne vil have dem gjort mere dygtige og mere engagerede?
- Vil vi uddelegere mere i morgen? Hvis ja, hvad så?

