



Klyngepakke

Samarbejde og fællesskab

Efterfølger til klyngepakken
"Trivsel og arbejdsglæde"

The KiAP logo is a white semi-circle at the bottom of the page. Inside the semi-circle, the letters "KiAP" are written in a bold, black, sans-serif font. The semi-circle is surrounded by a ring of small blue dots.

KiAP

Før, under og efter klyngemødet

Før klyngemødet

- Du bestiller klyngepakken på KiAP.dk.
- Du bliver ringet op af en konsulent fra KiAP. Sammen gennemgår I pakken, drøfter klyngens behov og tilrettelægger mødet.
- KiAP gennemfører en kort spørgeskemaundersøgelse blandt klyngens medlemmer.
- KiAP leverer en powerpoint med opgørelser af klyngens data og andet materiale, der gør faciliteringen af mødet let.

Under klyngemødet

- Klyngen drøfter data og variationer, deler erfaringer og får inspiration til at foretage eventuelle ændringer i praksis efter klyngemødet.
- Klyngen planlægger den efterfølgende implementering i praksis, og hvordan klyngen vil følge op på et senere møde.

Efter klyngemødet

- Klyngens medlemmer arbejder med at implementere ideer fra klyngemødet i egen praksis. Der findes en række muligheder for at blive støttet til det arbejde. Se præsentationen af tilbud fra PLO-E, Regionale KAP-enheder og KiAP i powerpoint for mødet og i uddelingskopier.
- Efter aftale leverer KiAP en ny opgørelse af klyngens data, så klyngen kan se, om der er sket en forandring siden klyngemødet.

Indhold

1. Introduktion til klyngepakken
2. Formål med klyngemødet
3. Data
4. Faglige anbefalinger og målepunkter
5. Program for klyngemødet
6. Refleksioner på klyngemødet
7. Implementering og opfølgning på klyngemødet
8. Referencer og inspiration

Klyngepakken Samarbejde og fællesskab er udarbejdet i samarbejde med praktiserende læge Gunver Lillevang og ph.d., organisations- og ledelseskonsulent i PLO-E Heidi Bøgelund.

1. Introduktion til klyngepakken

Gennem en årrække har arbejdsmiljøundersøgelser fra PLO vist, at der er en høj forekomst af udbrændthed og mistrivsel blandt praktiserende læger (1, 2, 3). Den seneste undersøgelse fra 2023 viser, at 48% af de praktiserende læger opfylder kriterierne for at være moderat udbrændt, og 14% opfylder kriterierne for at være alvorligt udbrændt (3). Det er det højeste antal siden man i 2004 begyndte at monitorere trivsel hos de praktiserende læger.

Med klyngepakken Trivsel og arbejdsglæde fra KiAP, fik klyngerne mulighed for at få viden om den aktuelle status for trivsel og arbejdsglæde blandt klyngens læger. Opgørelserne af trivsel og arbejdsglæde blev anvendt som udgangspunkt for en fælles dialog om mulighederne for at forbedre trivsel og arbejdsglæde på klynge-, praksis- og individniveau. Næsten alle landets klynger har anvendt den første klyngepakke fra KiAP om trivsel og arbejdsglæde (3).

Trivsel, samarbejde og fællesskab

Med nærværende klyngepakke Samarbejde og fællesskab er formålet fortsat at have fokus på trivsel og arbejdsglæde ved at undersøge samarbejdet i klinikken og graden af kollegialt fællesskab blandt praktiserende læger. I PLO's arbejdsmiljørapport fra 2019 ses der en sammenhæng mellem udbrændthed og vurderingen af kvaliteten af et godt kollegialt samarbejde. Udbrændtheden er højere i de kompagniskaber, hvor man vurderer, at kvaliteten af samarbejdet er dårligt, hvor man ikke får den nødvendige hjælp og støtte fra kollegaer, og hvor man oftere end én gang om måneden er involveret i en konflikt. I rapporten konkluderes det, at jo bedre kollegialt samarbejde, jo flere læger uden tegn på udbrændthed. Derudover viser PLO's rapport, at det forhold, der har størst positiv betydning for arbejdsglæden, er et godt samarbejde med lægekollegaer i praksis (2). Der er således en sammenhæng mellem et godt samarbejde blandt lægerne og høj grad af arbejdsglæde samt lav grad af udbrændthed. Det er derfor afgørende vigtigt at sætte fokus på det gode samarbejde blandt læger og den kollegiale støtte i og udenfor klinikken, da det er påvist at være en beskyttende faktor for udbrændthed, og også har en stor betydning for den overordnede oplevelse af trivsel og arbejdsglæde.

Ydermere har det stor betydning for klinikkens drift og kvalitet at have et godt samarbejde og et stærkt fællesskab i hele klinikken mellem både læger og praksispersonale. Det gode kollegiale samarbejde i hele teamet skaber et positivt samarbejds miljø, og styrker følelsen af at høre til og være accepteret som person i arbejdsfællesskabet. Fællesskabet stimulerer engagement og lyst til at hjælpe hinanden. Det højner graden af den psykologiske tryghed i teamet. Når praksispersonalet føler sig trygge og frie til at dele ideer og stille spørgsmål, kan de lære af hinanden og af deres fejl. Det øger produktiviteten og kvaliteten af arbejdet.

Men hvordan vedligeholder man det gode samarbejde med hele teamet og husker at vise kollegial støtte i en travl arbejdsdag med et højt arbejds pres? Med denne klyngepakke får I mulighed for at tale om, hvordan du/I kan skabe og/eller vedligeholde et godt samarbejde med en tydelig ledelse, god struktur og kultur.

Lægefagligt fællesskab og kollegial støtte

Der er et højt arbejdstempo i almen praksis samtidig med, at der stilles store følelsesmæssige krav til den praktiserende læge. Der skal være mentalt overskud til både at håndtere patienternes sygdomme og bekymringer og til at håndtere de daglige ledelsesdilemmaer. Derudover er ledelsesopgaven ofte delt mellem flere ligestillede ledere. Det er således vigtigt, at man har et godt samarbejde i ledelsesteamet, hvor man kan hjælpe, respektere og inkludere hinanden. Kollegial støtte i og udenfor klinikken – både fagligt og socialt – er en vigtig ressource for at forebygge stress og udbrændthed. Som sololæge er det ekstra væsentligt, at man skaber gode muligheder for kollegial støtte i andre fællesskaber, som man indgår i (fx supervisionsgrupper og klynger). Denne klyngepakke sætter fokus på den lægelige kollegiale støtte som den enkelte læge oplever i og udenfor klinikken.

2. Formål med klyngemødet

Formålet med klyngemødet er at give klyngens medlemmer mulighed for at vurdere og have en dialog om, i hvilket omfang man oplever, at der er fokus på ledelse og samarbejde i ens klinik, og i hvilket omfang man oplever at få og give kollegial støtte til lægekolleger i og/eller udenfor klinikken. Forhold, der alle har betydning for trivsel og arbejdsglæde. Derudover er det formålet at dele viden, erfaringer og have en fælles refleksion over, hvordan der kan arbejdes videre med at styrke samarbejdet i klinikken og det lægelige fællesskab efter klyngemødet.

Der findes en række muligheder for at sætte trivsel og det gode samarbejde på dagsordenen. Med klyngepakken og klyngemødet introduceres klyngens medlemmer til de muligheder, der findes for at arbejde videre med disse forhold efter klyngemødet. PLO-E har udarbejdet DGE- moduler i "Faglig ledelse" og "Arbejdsglæde og trivsel", hvis man ønsker at arbejde videre i ledelsesteamet med emnet og et KGE-modul i "Arbejdsglæde og trivsel", som er for hele klinikken og faciliteres af en læge fra klinikken. Derudover har PLO-E udarbejdet fire praksispakker, som består af skabeloner til, hvordan I kan afholde møder i klinikken, der kan igangsætte konstruktive dialoger. Der findes desuden en række tilbud fra de regionale kvalitetsenheder, der kan støtte det videre arbejde i klinikken.

Værd at vide om denne klyngepakke

Materiale og support fra KiAP	<ul style="list-style-type: none">• Et forslag til et program for mødet.• En detaljeret drejebog med aktiviteter før, under og efter klyngemødet for klyngekoordinator og klyngemedlemmer.• En powerpoint til mødet med opgørelser af klyngens data fra spørgeskemaundersøgelsen.• Et ark til at notere de vigtigste pointer under mødet.• Materiale til implementering i praksis og til opfølgning på et senere klyngemøde.• En kontaktperson i KiAP.
Mødets varighed	<ul style="list-style-type: none">• 2,5 timer (kan tilpasses efter klyngens behov).
Datakilde	<ul style="list-style-type: none">• Spørgeskema.
Referencer	<ul style="list-style-type: none">• Alment Praktiserende lægers psykiske arbejdsmiljø og jobtilfredshed 2016• Alment Praktiserende lægers psykiske arbejdsmiljø og jobtilfredshed 2019• Alment praktiserende lægers psykiske arbejdsmiljø og jobtilfredshed 2023• Hvorfor er klyngepakken om trivsel og arbejdsglæde blevet så succesrig?

3. Data

Data til klyngemødet kommer fra det spørgeskema der sendes til alle klyngens medlemmer. Spørgsmålene er udviklet og sammensat, så det samlet set giver et billede af, hvordan og i hvilket omfang klyngens klinikker er opmærksomme på de handlemuligheder der er, for at styrke fokus på de mest betydningsfulde områder for trivsel og arbejdsglæde.

Handlemulighederne ved denne klyngepakke er derfor ikke helt så simple, som fx at ændre på udskrivning af medicin for en konkret behandling. Netop derfor har vi gjort meget ud af at tydeliggøre den hjælp og støtte for det videre arbejde, som der er i de enkelte KAP-enheder, hos PLO-E og med de fire værktøjer der er udviklet specifikt til denne klyngepakke. Klyngemødet er derfor først og fremmest en inspiration til at få fastlagt om og hvordan den enkelte klinik bedst muligt kan sætte et arbejde i gang – eller fortsætte arbejdet – med at udvikle klinikken.

4. Faglige anbefalinger og målepunkter

Hvad ved vi?	Målepunkter
<p>Ledelsen af klinikken</p> <p>Det kræver ledelse at definere mål og indsatsområder for klinikken, og kommunikation om, hvordan der arbejdes sammen om at nå dette. En klar strategisk, drifts-, personale- og faglig ledelse kan være med til at sikre fælles retning, klar opgavedeling, meningsfuldhed i arbejdet og modvirke konflikter.</p> <p>Gode møder i ledelsen kan være med til at sikre, at der skabes en fælles retning for klinikken, at der bliver talt om værdier, indsatser, prioriteringer, opgavefordeling mv. Det har en betydning for samarbejdet i ledelsesteamet, at man kan rumme og tale om forskelligheden blandt kompagnonerne. Det gør man blandt andet ved at bruge tid på at lære hinandens personlige forhold at kende, sige sin mening, give input, stille spørgsmål og dele sine bekymringer i ledelsen.</p>	<p>Spørgsmål 1</p> <p>Som klinikkens leder(e) gør jeg/vi en indsats løbende for at få alle medarbejdere til at arbejde sammen om de indsatsområder, vi har besluttet og om de resultater, vi som klinik ønsker at opnå?</p> <p>Spørgsmål 2</p> <p>I hvilken grad arbejder vi med følgende opgaver i klinikledelsen?</p> <ul style="list-style-type: none">• Strategisk ledelse• Driftsledelse• Personaledelse• Faglig ledelse <p>Spørgsmål 3</p> <p>I hvilken grad forholder I jer til personlige forhold, samarbejde og trivsel i lederteamet?</p> <p>Spørgsmål 4</p> <p>Hvor ofte afholder I følgende lægemøder?</p> <ul style="list-style-type: none">• Kortere lægemøder (op til halvanden times varighed)• Længere lægemøder (længere end halvanden time)
<p>Struktur for samarbejdet i klinikken</p> <p>Det er vigtigt at have gode strukturelle rammer bl.a. i form af diverse møder, der kan understøtte et godt samarbejde om opgaverne. Derudover understøtter gode strukturelle rammer med fælles tid muligheden for både at kommunikere om retningen og rammer for samarbejdet og vedligeholde gode relationer til lægekolleger og personale. Især pauserne udgør en mulighed for at styrke relationerne mellem alle i klinikken.</p>	<p>Spørgsmål 5</p> <p>Hvor ofte afholder I følgende møder og sociale arrangementer for alle i klinikken?</p> <ul style="list-style-type: none">• Korte møder af orienterende karakter• Undervisning• Supervision af personale• Supervision af uddannelseslæger• Personalemøder• Sociale arrangementer <p>Spørgsmål 6</p> <p>I hvilket omfang har I planlagt fælles pauser?</p> <ul style="list-style-type: none">• Formiddagspauser• Frokostpauser• Eftermiddagspauser

Hvad ved vi?	Målepunkter
<p>Samarbejdskultur og fællesskab i klinikken</p> <p>Samarbejdet i teamet har størst mulighed for at lykkes, hvis det er baseret på et fundament af tillid og respekt. Det er derfor vigtigt at have et vedvarende fokus på at skabe en god kultur i teamet med høj grad af psykologisk tryghed. Psykologisk tryghed er troen på, at man ikke bliver straffet eller ydmyget for at sige sin mening, give input, stille spørgsmål, dele bekymringer eller lave fejl.</p> <p>Ved at skabe et miljø, hvor alle føler sig anerkendt og inkluderet, og hvor man tør tale om svære emner, styrkes læring og resiliens i klinikken.</p>	<p>Spørgsmål 7</p> <p>Når du tænker på samarbejdet med dine lægekolleger og med praksispersonalet, hvor enig er du så i følgende udsagn?</p> <p>I vores praksis....</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har vi fokus på trivsel • Hjælper vi hinanden • Er vi gode til at tale om svære emner og løse problemer sammen • Prøver vi at lære af vores fejl • Roser og anerkender vi hinanden • Har vi en god tone • Fylder brok meget lidt • Giver vi brugbar feedback til kolleger
<p>Kollegial støtte og fællesskab blandt læger i og udenfor klinikken</p> <p>Der er et meget højt arbejdstempo i almen praksis samtidig med, at der stilles store følelsesmæssige krav til den praktiserende læge.</p> <p>Der skal være mentalt overskud til både at håndtere patienternes sygdomme og bekymringer og til at håndtere de daglige ledelsesdilemmaer. Dårlige arbejdsvilkår kan medføre, at man som praktiserende læge udvikler stress og relationstræthed. Hvis man ikke bevidst arbejder med sin egen trivsel og sine kollegaers trivsel. Forskning viser, at kollegial støtte er en afgørende beskyttende faktor for at undgå at udvikle stress og mistrivsel.</p>	<p>Spørgsmål 8</p> <p>I hvor høj grad oplever du at få den støtte du kunne ønske dig fra dine lægekolleger i og/eller udenfor klinikken?</p> <p>Spørgsmål 9</p> <p>I hvor høj grad er du opmærksom på at støtte dine lægekolleger i og/eller udenfor klinikken?</p> <p>Spørgsmål 10</p> <p>I hvor høj grad oplever du betydningsfuld kollegial støtte ved følgende aktiviteter?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lægekurser • DGE-gruppe • Supervisionsgruppe • Klyngemøder

5. Program for klyngemødet

Samlet tid: 2,5 timer

Opfølgning fra sidste møde		Er der sket forandringer i forhold til de målepunkter, som klyngen har besluttet sig for at følge op på?
Introduktion	Tid: 10 min.	Introduktion til emnet og dagens møde, ark til mødenoter og til implementeringsplanen.
Blok 1: Ledelse og samarbejde	Tid: 65 min.	Gennemgang af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsens spørgsmål vedrørende: <ul style="list-style-type: none">• Ledelse af klinikken• Struktur for samarbejdet i klinikken• Samarbejdskultur og fællesskab i klinikken Gruppearbejde og opfølgning i plenum.
Pause 15 min.		
Blok 2: Kollegial støtte og fællesskab blandt læger i og udenfor klinikken	Tid: 25 min.	Gennemgang af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsens spørgsmål, der omhandler lægefagligt fællesskab og kollegial støtte i og udenfor klinikken. Gruppearbejde og opsamling i plenum.
Blok 3: Implementering og opfølgning	Tid: 35 min.	Implementering og opfølgning Afslutningsvis drøftes i egen klinik hvilke forandringer, der vil være vigtigst og lettest at gennemføre, og klyngen beslutter, hvordan der skal følges op på dagens møde. Derudover informeres der om muligheder for støtte til det videre arbejde i klinikken gennem tilbud fra PLO-E, de regionale kvalitetsenheder og KiAP.

6. Refleksioner på klyngemødet

Forud for klyngemødet kan klyngemedlemmerne forberede sig til mødet ved at reflektere over en række spørgsmål, som vil blive stillet i gruppearbejdet.

Ledelse af klinikken (spørgsmål 1 til 4)

1. Hvordan arbejder du/I med de fire forskellige ledelsesområder i klinikken? (strategisk ledelse, faglig ledelse, personaleledelse og driftsledelse). Giv gerne eksempler. *
2. Giv eksempler på hvordan jeres lægemøder har positiv betydning for samarbejdet i jeres ledelse og i hele klinikken?

Sololæger svarer kun på spørgsmål 1.

Struktur for samarbejdet, samarbejdskulturen og fællesskabet i klinikken (spørgsmål 5,6 og 7)

1. Hvad vil du fremhæve som de vigtigste fælles aktiviteter (fx møder, supervision, undervisning, sociale arrangementer etc.) i forhold til at understøtte jeres samarbejde positivt? Begrund gerne hvorfor?
2. Hvilken betydning har det for samarbejdet, at I har de pauser, I har?
3. Hvad gør I for at skabe trygge fællesskaber i klinikkerne, der fremmer læring og arbejdsglæde?

Kollegial støtte og fællesskab blandt læger i og/eller udenfor klinikken (spørgsmål 8, 9 og 10)*

1. Hvad gør I for at styrke det lægefaglige fællesskab i din klinik?
2. Hvad gør du konkret for at støtte dine lægekolleger i og/eller udenfor klinikken?
3. Hvad gør du konkret for at opsøge støtte, når du har brug for det?

Sololæger svarer kun på spørgsmål 2 og 3.

7. Implementering og opfølgning på klyngemødet

Klyngemøderne er et godt udgangspunkt for kvalitetsarbejdet i almen praksis. Drøftelser af klyngens data og variationer mellem praksis kan give inspiration til, hvad den enkelte praksis kan arbejde videre med. Men hvilke forandringer er de mest realistiske at gennemføre, og hvordan implementeres pointerne fra klyngemødet bedst?

KiAP har udarbejdet materiale, der kan hjælpe med at omsætte ideer fra klyngemødet til konkrete handlinger i praksis efter klyngemødet. Derudover kan KiAP levere data til opfølgning på et senere klyngemøde.

Tilbud fra PLO-E, regionale kvalitetsenheder og KiAP

Herunder beskrives tilbud fra PLO-E, de regionale kvalitetsenheder samt KiAP, der tilbyder forskellig former for støtte til det videre arbejde i klinikken og implementeringen af pointer fra klyngemødet.

KGE og DGE-kurser

PLO-E tilbyder både KGE- og DGE- moduler, der omhandler trivsel og arbejdsglæde:

KGE-modul: Trivsel og arbejdsglæde (for hele klinikken)

KGE-modulet henvender sig til hele klinikken med et budskab om, at alle har både interesse i og ansvar for et godt og nærende arbejdsmiljø. I skal arbejde med genkendelige cases og vil få idéer til fastholdelse og styrkelse af trivsel og arbejdsglæde, som I nemt kan implementere i klinikken. Modulet kan hjælpe med at åbne samtalen om "de små knaster" og få "renset luften" samt give et bedre indblik i hinandens hverdag og hvorfor vi gør, som vi gør.

DGE-modul: Trivsel og arbejdsglæde (for ledelsen)

DGE-modulet handler om samarbejdet internt i personalegruppen, mellem personale og ledelse samt i ledelsen. Når I diskuterer emnerne i en lægegruppe, kan I trække på hinandens erfaringer og lære af hinanden. Casene vil I kunne genkende fra egen dagligdag, men jeres løsningsmodeller kan være forskellige. Modulet giver gode forslag til, hvordan I som klinikkens ledelse kan arbejde med trivsel og arbejdsglæde hjemme i egne klinikker.

SGE-modul: Faglig ledelse

DGE-modulet handler om, hvordan I bevarer en faglig kvalitet i uddelegeringen, og hvordan I kan supervisere personalet.

Regionale tilbud

Med bestillingen af klyngepakken leveres en oversigt over tilbud fra din lokale kvalitetsenhed. Oversigten over de regionale tilbud ses af uddelingskopierne, som KiAP sender før klyngemødet.

Fire praksispakker fra KiAP og PLO-E

PLO-E har udviklet fire praksispakker for KiAP, der giver mulighed for at arbejde videre med emnet i klinikken på personalemøder.

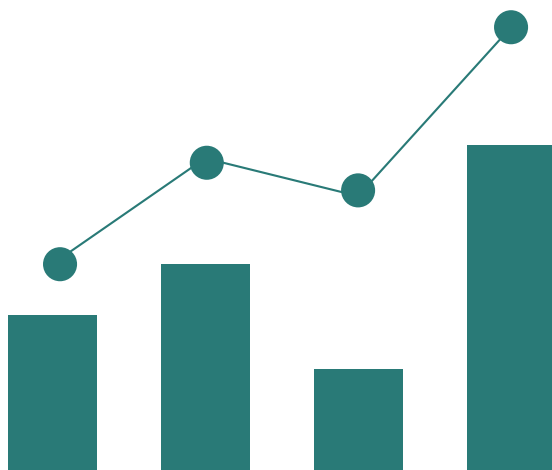
- Et fælles ledelsesgrundlag – hjælper jer til at få en tydelig ledelse
- Trivsel i ledergruppen – hjælper jer med at styrke jeres relationer
- Implementering – hjælper jer med at lykkes med forandringer
- Fællesskab og samarbejde – hjælper jer med at spille hinanden gode i klinikken

Implementering

På mødet udleveres en implementeringsplan. Planen udfyldes sidst på klyngemødet, hvor kolleger fra egen praksis/sololæger sidder sammen og drøfter, hvad de ønsker at ændre, og hvordan det bedst kan lade sig gøre. Den udfyldte plan tages med hjem i praksis og kan introduceres til praksispersonalet fx på et personalemøde. Den regionale kvalitetsenhed kan oplyse om mulighed for støtte til implementering.

Opfølgning

Det tager tid at skabe forandringer, og derfor anbefaler KiAP, at klyngen følger op på, om der er sket en forandring efter 6 til 12 måneder. KiAP kan i den forbindelse levere en ny opgørelse med klyngens data.



Følg udviklingen

8. Referencer og inspiration

1. Pedersen AF, Nørøxe KB, Bro F, Vedsted P. Alment praktiserende lægers psykiske arbejdsmiljø og jobtilfredshed 2016. Forskningsenheden for Almen Praksis, Aarhus Universitet 2016
2. Pedersen AF, Vedsted P. Alment praktiserende lægers psykiske arbejdsmiljø og jobtilfredshed 2019. Forskningsenheden for Almen Praksis, Aarhus Universitet 2020.
3. Pedersen AF, Vedsted P. Alment praktiserende lægers psykiske arbejdsmiljø og jobtilfredshed 2019. Forskningsenheden for Almen Praksis, Aarhus Universitet 2023.
4. C. Christoffersen. Hvorfor er klyngepakken om trivsel og arbejdsglæde blevet den mest succesrige? Månedsskriftet for almen praksis, maj 2023.



Kvalitet i Almen Praksis
Thomas B. Thriges Gade 48, 1.
5000 Odense C

C/O Det Almenmedicinske Hus
Stockholmsgade 55, stuen
2100 København Ø

Henvendelse til KiAP kan rettet på
tlf. 7196 8844 eller på support@kiap.dk

Læs mere om KiAPs arbejde på www.kiap.dk