

Praksisledelse og daglig drift

To dage på speciale-
uddannelsen
Udd-region Nord



**Anders Vestergaard
Rasmussen,**
Horsens

Kirstine Iversen
Hornslet

1

1

Program

Vi har to dage:

Dag 1

Anders Vestergaard Rasmussen

- Praksisdrift og personaleledelse.
- Ledelse af det gode lægeliv
- Med udgangspunkt i egen praksis

Dag 2

Kirstine Iversen

- Praksisdrift, lederrollen og faglig udvikling
- Organisation, kollegialt samspil og konflikt-håndtering

2

2

Præsentation

Hvem er I ?
Hvor er I på vej hen ?

Hvem er jeg ?

3

3

PRÆSENTATION

□ Anders Vestergaard

- Speciallæge 2005
- Praktiserende læge 2007
- Div. ledelses- og projekterfaring gennem mange år
- PUK siden 2009
- Undervist på specialeudd. siden 2009
- Vagtcchef, distrikt Horsens, 1. juni 2013
- Surveyor, akkredit., DDKM, IKAS, 2012/14
- Koordinerende lægelig akkr.-konsulent 2015- ?
- Kvalitetsarbejde i klynger 2018- ?
- LUP i praksis 2019- ?
- 4-Mands-kompagniskab, 2 kvinder og 2 mænd
- 2 sygepl., 1 bioanalytiker, 2 sekr. og 1 bogholder
- 6-8 stud. med.
- 2-3 udd-læger
- 625 kvm i Horsens Sundhedshus
- 7600 patienter

4

4



5



6

Take home messages

- Tag vare på jer selv ! – Mærk efter..
- Prioriter- og hav styr på din tid !!
- Ledelse, og valg af **gode kollegaer** og **personale** => rammerne for jeres dagligdag, lægeliv og work-life-balance
- Ledelse kan **læres**, skal **tages** og skal **bruges**
- Ledelse skal bruges "**hele tiden**", **situationsbestemt** og efter behov

7

7

Hvor er I ??

Hvad fylder lige nu, for jer som skal ud i praksis om få måneder,

og

Hvad har I behov for at drøfte med mig omkring ledelse og praksisdrift?

=> "Spise-seddel på tavlen"

8

8

Særligt ved praksis-ledelse

- Oftest flere ledere/ejere
- Lille kompleks virksomhed, flere faggrupper
- Lægerne ikke formelt udd. i ledelse og org.
- Lægerne opholder sig mest i maskinrummet
- Dagligt patientpres, og uforudsigeligheder
- OK bidrager til rammer og betingelser

9

9

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:
- Ledelse er en række handlinger, som udøves af en el. flere personer.
- Ledelse har til formål at få andre mennesker til at gøre noget
- Ledelse skal bidrage til at organisationen når sine mål

(Thorsvik og Jacobsen, 2014)

10

10

Hvorfor er ledelse så vigtigt ?

For almen praksis ?

For jer ?

Er der noget der udfordrer ?

Frygter ?

Noget I glæder jer til ?

(2 og 2 i 3 min. => plenum)

11

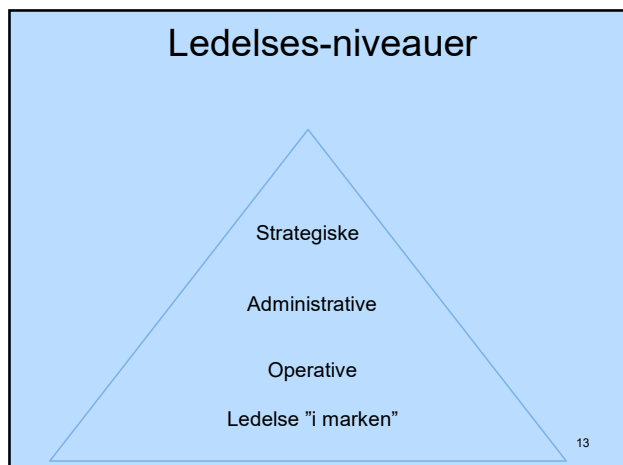
11

-Hvorfor ledelse i praksis

- Nødvendigt (tilpasning til omverdenen, OK og egne behov)
- Intern styring af flere medarb. fra forsk. faggrupper
- Forebygger at problemer vokser og bliver "dyre"
- Skaber merværdi, både for ptt., ansatte og ejere
- Andre og "andet" tager over, hvis ikke du/I leder
- Styring og prioritering af tid (i klinikken, og fritiden..)
- Skaber trivsel og tryghed
- Nøglen til den gode hverdag, og det gode lægeliv

12

12



13

Hvad skal ledes ?

- 1) Konsultations-processen
- 2) Klinikken, personalet
- 3) Dig selv og dit arbejds-liv
- 4) Dit-og klinikkens samspil med omverdenen, dvs. samarbejdspartnere, bi-jobs / tillidshverv etc.

Det er 2) og 3) der er sværest !!

14

14

Inspiration, ledelse af dig selv

- Prioriter ledelse af dig selv
- Refleksion, selv-ærlighed
- Drømme, mål, visioner
- Æf., netværk, kompagnon'er
- Kurser, supervisions-gruppe
- 12-mands-gruppe
- Måske også lave noget ikke-lægefagligt..

15

15

Inspiration, ledelse ud af huset

- PLO, politik
- Lægevagt
- Praksis-konsulent
- Efter-udd-vejl.
- PUK
- Kommune-konsulent
- Klynge-fmd.
- SGE-vejl/fmd.
- Undervisning
- Forskning
- Klub/stævne-læge
- Medicinal-selskaber
- KiAP
- Kursus-leder
- Etc., etc., etc.

16

16

Pejlemærkerne, retningen ?

- Vision
- Værdier
- Grundfortællingen

-Snakker vi om det ? -Tør vi ? -Løbende ?
-Husk at gøre det "konkret og operationelt",
og ikke blot "floffy og overordnede
selvfølgeligheder"...!

17

17

Hvad er god ledelse ?

Eksempler

- Tænk på en situation - gerne fra dit praksisliv, hvor der blev udøvet god eller dårlig ledelse!
- Fortæl din sidemand om situationen (5 min.)
=> Plenum
- Hvad var godt ? Hvad var skidt ?
- Egenskaber / personligheder i spil ?

18

18

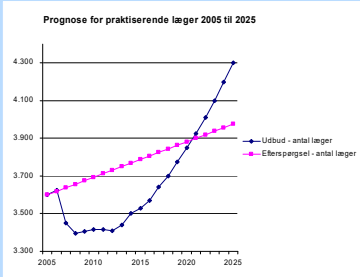
De store perspektiver:

**Har vi lægemangel
i almen praksis
i
Region Midtjylland?
Region Nord ?
Danmark ?
Det kommer an på.....**

19

19

Så galt ser det ud.



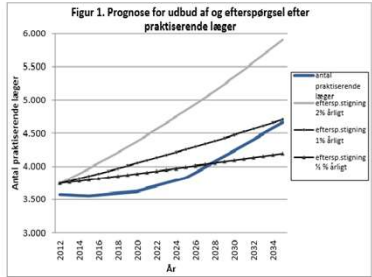
20

20

Tabell 1 fortsat:

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030...	2035
PLØ's prognose 2012 med udgangspunkt i Sundhedsstyrelsens prognose	3.706	3.747	3.789	3.830	3.912	3.994	4.076	4.158	4.240	4.663
PLØ's prognose fra 2011	3.619	3.684	3.754	3.839						

Kilde: PLØ's lægeprognose 2011 og Sundhedsstyrelsens lægeprognose 2012-2035



21

21

Alm. Praksis i tal

- 3411 dækkede kapac. (2024). Heraf 294 ansatte) Godt 10% fald på 10 år (PLO-læger).
- 60 % kvinder, 40 % mænd
- 59 % kompagniskaber, 18 % solopr., 18 % samarbejdspr., og 5 % region/udbud./stråmand..
- 267.000 ptt. tilmeldt sidstnævnte kliniktyper (5%)
- > 100 læger er ansat i reg./udbud./stråm.
- 251 alm. spec. læger er på somat. sgh.
- 70 alm. spec. læger er på psyk. sgh.
- 171 ansatte, + 230 vikarer

22

22

-Alm.Praksis, i tal

- Ugentlig arb.tid i gns. 44,9 timer (2023)
- Netto-løn 1,4 mio. ('22)
- 54 kons. / dag (alle typer 24 face-to-face)
- Gns. alder 51,2 år (33-78 år)
- Gns. pens.-alder 66 år (sælger: 60,5 år)
- Hver dansker har 7,7 kontakter i gns./år
- 2,8 kons., 1,6 E-kons og 1,3 TK/pt. (2023)
- 85 % af danskerne har kontakt til e.l. årligt
- 1721 ptt./læge

23

23

Fremtiden....

- Hvornår vil du købe praksis ?
- Hvilken praksis-type, antal læger
- By el. land, hvor langt vil du køre ?
- Arbejdstid ? Løn ?
- Lægevagter ?
- Bi-jobs ?

24

24

Skal PLO tage flere opg. Ind ? Afgive ?
–Og i så fald hvilke opg. ?

25

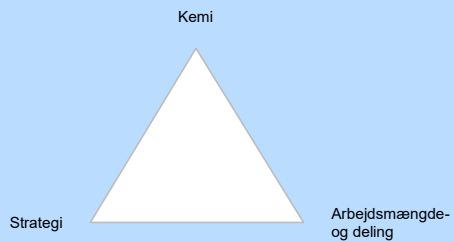
25

FYAM, 2023

- 60% ønsker at eje egen praksis
- > 60% allerede når de bliver spec-læger
- Arb-belastning og udbrændthed vejer...
- 2/3 vil IKKE arb. i "koncern-klinik"
- 72% komp., 7% samarb., 2% solo.
- 30% evt. andet end AP (sgh., industri..)
- Mange faktorer kan tiltrække til læge-mgl-områder (beligg., deltid, fam.)

26

26



27

27

Praksis-valg, og ny i praksis

- Gør forarbejdet !
- God kemi ?
- Prøve-periode
- Visioner og værdier
- Tag ledelses-kurser
- Få hjælp
- Forandringer kræver hårdt arb.
- Men det er SÅ FEDT !!

28

28

Hvad er et team / kompagniskab?

Hvordan får man det til at fungere?

- de rigtige spillere fra start
 - udnytte hinandens kompetencer
 - definerede ansvarsområder
 - respekt, tillid, psykologisk tryghed
- (Mere herom v. Kirstine i morgen)

29

29

Trives lægerne...?!

-Hvad siger PLO's us. af psykisk arbejdsmiljø og arbejdstilfredshed (2019):

- 39,9 % er udbrændt i moderat grad
- 9,9 % er udbrændt i alvorlig grad
- Tynger mest: Frygt for fejl, adm. opg. og komplekse patienter...
- 40,1 % oplever god balance ml. arb. og privatliv
- Udbrændt ? (færre opg., længere på arb., kortere ferier, arb. trods syg, isolerer sig) ³⁰

30

...Og i 2023:

- 48% moderat udbrændte
- 14% udbrændt i alvorlig grad (30% af de 48)
- 26% oplever, at arb. går ud over privatlivet
- Vi har halvt så mange syge-fraværsdage

31

31

Hvad siger FYAM 2016 ?

- 2 ud af 3 yngre alm. med. er så bekymrede for arbejdsbelastningen, at det giver dem betænkeligheder ved at købe egen praksis
- Hver 3. frygter risikoen for udbrændthed
- MEN 93% ønsker at være i alm. praksis, 8% som ansatte læger
- 0,6% ønsker at være i regionsklinik
- 1,7% ønsker sygehusansættelse

32

32

"Walk and talk" -Undgå udbrændthed !

- Hvorfor brænder vi ud ?
- Hvilke faktorer i dagligdagen skal vi være opmærksomme på, for at undgå udbrændthed ?
- Find / prioriter 3 ting / forhold, som er vigtige for dig, for at trives, og undgå udbrændthed (tid, fam., arb-opg., hobbies, soc., kurser etc.)

33

33

DAGS-SKEMAET HOS LÆGERNE 3ØST

34

34

Dags-skema

- 07.55-08.00 Stående godmorgen-møde
- 08.00-08.45 Tlf.
- Udd. Læger tlf. 8.00-8.30 (8.30-9.00 ptt.)
- 9.00-9.30 Akutte ptt. (10-25 ptt.) % fast læge, tages i "rækkeflg. og fællesskab" (man+fre 9.00-9.45)
- 9.30-11.15 Ptt. aftaler, 15 min. hver
- 11.15-12.45 PAUSE, inkl. evt. besøg, mails, adm., udd. osv. Ons. 11.15-13.00
- 11.15 og 15.00 Udd-læger 1+3 akutte

35

35

Dags-skema, fortsat...

- 12.45-13.00 Konf. (ons. 14.00-14.15)
- 13.00-15.15 Ptt.-aftaler
- 15.15-16.00 Akutte ptt. (5-15 ptt.)
- Onsdag 15.45-16.15 Ptt.-aftaler (Udd.læger har onsdag = øvrige dage)
- Fre. eftermiddag: Kun 2 komp. + udd-læger, udd-læger fri 15.30
- Alle er færdige kl. 16.00, alt ryddet...
- ALDRIG hjemmearbejde..

36

36

Dags-skema, kommentarer

- Alle attester får 2 tider
- Specifik- og Rehab.att. får 4 hhv. 3 tider
- GH får 6 tider
- Kirurgia minor får 2 tider
- 1.og evt. 2. samtale får 2 tider.
- Udd.-supervision hver middagspause
- Man må forlade praksis i pausen.....

37

37

Ledelses-rum/møder

- Morgen-møde dgl., 5 min. (operativt / i marken)
- Middagskonf. 15 min. dgl. (managem. + ovenst.)
- Læge-møde 1 time tors. Middag x 1 / md. (strategi og management/adm.)
- Årligt IS-møde (strategi + manag./adm)
- Ad-hoc-lægemøder, f.eks. ved enkeltstående udfordringer som langtids-sygemeling, ny-ansættelser etc.).
- Personalemøder x 2-3 / år (manag.+ op.+ i marken)

38

38

"Det sociale"

- Morgen-møde kl. 7.55 (5 min.)
- Tirs. fælles frokost; Undervisning x 1 /md.
- Personale-møde 2-3 gange/år, kl.12-13
- Sommerudflugt + julefrokost
- Plus det løse...
- Og vi snakker sammen løbende og på tværs ila. dagen, åbne døre.

39

39

Personalet.

- Hvem er de?
- Hvad kan de?
- Hvad kan / bør / skal uddel. til personalet ?
- Hvad skal til for at personalet trives?
- Hvad tager personalet sig af og hvad kunne de yderligere tage sig af?
- Hvad forventer de af os?

40

40

Personale-opg., 3øst

Kliniske, sygepl.:

Rygestop, LFU, KOL
DM-2, IHD, BT, Wegovy,
Sår, Øreskyl, Mikro-pato.
Visse akutte ptt. Kostvejl.
Henv. til "skole-forløb",
Rtg. Thorax-henv. v KOL
Rejse-vacc., Tlf. 12.30-13.00
Børne-vacc., Infla-vacc.
Lab- og sekr.-arb., Motoratt.,
Osteoporose, Cyt-skrab, 3-
års-BUS, Korresp. og...

Kliniske, sekr.:

Akutte lab-opg.
Sår
Hjemme-BT
Hjælp ved BUS
Grav-us.
OP samt GU

Laboranten:

Laver alt lab-arb. inkl. lab-svar

41

41

Personale-opg., 3øst

Adm. opg., læger:

Ledelse
MUS
Løn
"Bagstopper"

Adm. opg., personale:

Alt andet, med
lægelig back-up og
sparring (IT, skrivning,
bogføring, retur-
regninger, dosis-pak,
lager/indkøb etc.)

42

42

Personale-opg., 3øst

Kvalitets- og udviklings-opg.:

- Kliniske forbedringer (retningslinjer, guidelines, nyt udstyr etc.)
- Akut-taske, Klinik-medicin, Klinik-møder
- Projekter, Kroniker-kompas, Journal- og FMK, Undervisning, Sentinel / DAK-E, "Års-hjul"
- Akkreditering.
- Personalet står for det hele, med lægelig ledelse og back-up på !

43

43

Opg., 2 og 2 sammen

- Brain-storm på mulige opgaver, som kan flyttes til sygepl.
- Brain-storm på mulige opgaver, som kan flyttes til sekretærer.

- 2 og 2, i 5 min. => Plenum

44

44

Behandler-teams

- Lægen supervisor, sygepl. ser (alle ?) ptt.
- Hvor går grænsen ?
- Kan sygepl. klare alt i frontlinjen, uselektet diagnostik ?
- Hvordan påvirker det læge-patient-forholdet, og behandlings-kvaliteten ?
- Kan vi holde os "skarpe" ved at supervis. ?
- Er det "af nød" eller en ideologi ?
- Er familie-lægen "død" ??

45

45

Hvordan har vi fået styr på alt dette i "vores" eget lægehus?

Fælles mål / visioner
Fælles grundværdier
Forskellighedernes styrke/vitamin
Sætte / ansætte rigtige hold

46

46



47

47

Noget om løn...



48

Hvad er løn?

"Løn er den betaling en person får for udførelsen af et stykke arbejde."

49

Løntrappen

Evt. andre tillæg
Personlige tillæg
Kvalifikationstillæg
Anciennitetstillæg
Grundløn



50

Grundlønnen

- Fastlagt efter overenskomsten mellem PLA og DSR/dBio / HK
- Stud. Med. med OK (time-lønnede, ikke fast timetal; Maks. 8 timer / uge i gns.)
- OBS: Ansætter du en sygepl. el. jdm. som helt el. delvis sekretær, skal de alligevel aflønnes som hhv. sygepl. og jdm.

51

Noget om tillæg

- Faste tillæg ydes fremover og er pensionsberettigede.
- Funktions-tillæg er knyttet til bestemt funktion.
- Ad hoc tillæg gives for en bestemt indsats og er situationsbestemte **engangsydelser**

52

Løn på flere måder

- Løn = penge
- Løn = personalegoder, kaffe, frugt, frokost, firmafester, andre personalegoder
- Fri til læge, tandlæge, fysioterapeut o.a. ?

53

Løn skaber både glæde og misundelse...

- Egen løn er god, men andres løn kan skabe misundelse
- Tænk tanken helt ud, før du laver differentieret løn!

54

Hjælp hvad gør vi?

Lønpolitik!

55

Lønpolitik

En beslutning i ledelsen om hvordan man
forholder sig til lønspørgsmål
Lønpolitikken skal klart definere hvilke tillæg
man yder og evt. hvad man ikke yder
En lønpolitik skal være kendt af alle
medarbejdere, og fremlægges ved
ansættelsessamtaler
En lønpolitik skal efterleves, men må
evalueres løbende

56

Fordele ved en defineret lønpolitik

En lønpolitik giver ro på arbejdspladsen

Giver klarhed for medarbejderen

Gør det lettere at være personaleansvarlig,
da der er enighed i ledelsen

57

Medarbejder Udviklings Samtaler

MUS (årlig mus anbefales, men ikke et krav)

58

58

MUS

Medarbejder Udviklings Samtale

Meningen er at skabe:

- Bedre arbejdsmiljø
- Kvalitet og udvikling
- Effektivisering og produktivitet

59

59

MUS

Indhold i hovedtræk

- Status over forløbne periode (og blev sidste års aftaler/planer/løfter indfriet ?)
- Fremtidige arbejds-forhold (opg., vilkår m.v.)
- Uddannelse og personlige udvikling

60

60

MUS hos Anders / 3øst

- Én gang årligt
- 2 læger deltager ("de samme")
- Forberedelses-papir udleveres uger før
- Lukket, fortroligt rum
- Nye arbejds- og udviklingsområder
- ROS og ris, gensidigt
- Vi snakker IKKE løn !
- Tager referat, og fortæller kompagnoner om de vigtigste hovedtræk

61

61

Inspiration?

Gå ind på PLAs hjemmeside

- Samtalens 1-2-3
- 10 råd mhp. en god MUS-samtale
- MUS-håndbog og meget andet...

62

62

PLA

Praktiserende Lægers Arbejdsgiverfor.

- Ca. 3400 medlemmer inkl. Ca. 55 FAPS
- Stiftet 2003 (behov, flere ansatte, konflikter..)

Og hvad får vi for de Kr. 1644,-/læge/år:

- Vejledning og hjælp vedr. OK, ansættelsesforhold, ferie, orlov, advarsler og...opsigelser
- Gratis hjælp fra PLA's 2 advokater
- Konfliktløsning og evt. vederlagsfri advokathjælp

- MEN SÅ SKAL VI OGSÅ FØLGE OVERENSKOMSTEN
- BETRAGT PLA SOM EN SLAGS FORSIKRING

63

63

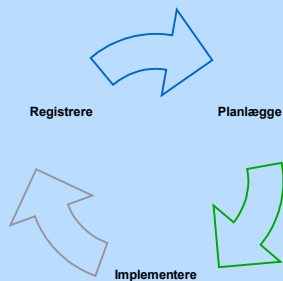
Personale-håndbog -hos Lægerne 3øst

- Praktisk: Intro., MUS, kurser, mærkedage og jubilæer, påklædning etc.
- Ansættelses-retlige regler: Sygepolitik, ferie-fridage, overarb./afspads., trivsels-politik, IT-politik, rusmiddel-politik, ryge-politik, skærm-briller.

64

64

Kvalitetscirklen



65

65

Klynge-samarbejde (OK 17)

- Erstatter akkrediteringen
- 20-30 lokale læger pr. klynge
- Kvalitets-udvikling/projekter
- Data anvendes
- Ingen honorarer

66

66
