



God ledelse i almen praksis er vejen til bedre bundlinjer

Læger i almen praksis har typisk en dobbeltrolle: De er en central del i det daglige patientarbejde og skal samtidig fungere som ledere. De befinder sig primært i "maskinrummet" sammen med patienterne og personalet.

Itakt med at mange klinikker vokser og som følge af de mange udefra kommende krav, bliver den enkelte praksis en stadig mere kompleks virksomhed. Antallet af medarbejdere vokser, og forandringer i den daglige opgaveløsning er mere reglen end undtagelsen. Disse forhold indebærer et større behov for intern organisering og ledelse. Men i en travl hverdag kan det være svært at finde tid til netop disse ledelsesopgaver.

God ledelse er nemlig et centralt middel til at skabe en bedre praksis både socialt, fagligt, trivselsmæssigt og økonomisk. Derfor er det afgørende, at der også i almen praksis afsættes tilstrækkelig tid til ledelsesopgaverne. Hvis I er i et kompagniskab med flere ejerlæger, er betydningen af velstruktureret og samstemt ledelse uvur-

derlig. For mange (uenige) kokke risikerer som bekendt at fordærve maden, og forskellige udmeldinger og modsatrettede meldinger fra ledelsen skaber unødigt støj og mistrivsel blandt personale, hvilket på sigt også kan gå ud over patientbehandlingen.


Fra vores mangeårige arbejde med organisations- og ledelsesudvikling i almen praksis er det vores oplevelse, at mange læger ikke har formel lederuddannelse og ikke føler sig særligt fortrolige med eller kompetente til ledelsesopgaven. De fleste har en meget stærk lægeidentitet og en markant svagere lederidentitet. Mange efterspørger i den forbindelse hjælp til at få udviklet og anvendt et brugbart og relevant ledessprog, ligesom de efterspørger metoder til, hvordan man leder i hverdagen.

Som ejerlæge bør man spørge sig

selv: I hvilken grad identificerer du dig også som leder? Vores oplevelse er, at der i rigtig mange lægehuse er et markant behov for både en prioritering af og en opkvalificering på ledelsesdelen. Det handler om, at man også begynder at se sig selv som leder og forholde sig til sig selv som leder. Lægen skal som leder – ud over at lede konsultationsprocesserne – også fungere som:

- leder af hele klinikken
- leder for personalet
- leder af eget arbejdsliv
- leder af klinikkenes samspil med omverdenen.

God ledelse er nøglen til at skabe værdi for både patienterne, personalet, lægerne og dermed for den samlede arbejdsglæde og trivsel, hvilket også vil afspejle sig på den økonomiske bundlinje.



Hvis lægerne ikke påtager sig ledelsesrollen, skal ledelsen nok blive varetaget alligevel – om ikke andet så uformelt. Ofte ser vi ”ledende sekretærer” eller uformelle ledere blandt personalet. Det skaber ofte uro, mistrivsel, dårligt samarbejde og dårlige resultater. Det er derfor vigtigt, at lægerne tager ansvar for ledelsen og afsætter tid til både den strategiske, den taktiske, den operationelle og den daglige ledelse.

De forskellige ledelsesrum

Ledelse er mange ting og kommer til udtryk på mange forskellige måder, i forskellige situationer og på forskellige niveauer. Det handler både om de strategiske, dvs. de langsigtede overvejelser om de grundlæggende for-tællinger om og fremtiden for jeres praksis, men også om

dagligdagens udfordringer, f.eks. i form af, hvorledes I håndterer ”skæverter” i praksis. Hvis banen ikke er kridtet op, har medarbejderne ikke en ramme og en kurs at navigere efter, og så gør de det, de tror er bedst, eller det, de har det bedst med. Det er jo ikke sikkert, at det klinger med klinikkens bedste.

”Hvor ska’ vi hen, du”? Det spørgsmål skal ejerlægerne kunne svare på. Det er de strategiske retninger, der udgør fundamentet for al anden ledelse i praksis. De strategiske beslutninger bør sætte rammerne for personaleledelsen, driftsledelsen og den faglige ledelse. Alligevel er det ofte den strategiske ledelse, som lægerne vier mindst opmærksomhed – og det er en tendens, som genfindes inden for mange brancher. I en travl hverdag, hvor driften presser sig på, kni-

LEDELSESRUM

Strategisk ledelse:

Eksempler på centrale spørgsmål: Hvad er det for et sted, vi grundlæggende ønsker at være? Hvordan skal det vise sig i praksis? Hvilke værdier er centrale for os? Hvilke tendenser/ændringer ser vi i vores omverden, som vi skal reagere på? Hvad er vores vision og mål for det næste år?

F.eks. på et døgnsseminar 1-2 gange om året

Taktisk ledelse:

Hvordan arbejder vi konkret med at realisere vores strategiske mål? Hvordan ser planen ud? Hvordan får vi konkret værdierne til at gennemsyre vores praksis? Hvordan får vi realiseret vores vision? Hvordan følger vi op på det, vi har sat i gang?

F.eks. 3 timer hver 2. måned

Operational ledelse:

Hvordan går det med driften og den løbende planlægning?

Hvordan håndterer vi ”her og nu-problestillinger” og sikrer mindre kurskorrektioner

F.eks. på et ugentligt Kaizen-ledelsesmøde

Ledelse i marken

– den daglige ledelse:

Ledelse er også at ”se”, at ”iagttage”, at ”lytte” og at være rollemodel.

Hvordan intervenserer vi ved tilsyneladende ”skæverter”? Og hvordan anerkender og roser vi, når ”det, vi ønsker os” rent faktisk udspiller sig?

ber det med tid til de mere strategiske drøftelser og beslutninger.

I forbindelse med den strategiske ledelse er det også en god idé sammen at drøfte fordeling af og forventninger til ledelsesopgaverne. Hvad lægger vi eksempelvis vægt på i vores personaleledelse? Hvilke forventninger har vi til den personaleansvarlige? Og hvad består den faglige ledelsesfunktion primært i?

AMOR-modellen er et simpelt, men meget brugbart værktøj til at definere funktionerne:

- Hvad har du **A**nsvaret for?
- Hvilket **M**andat har du (magt, manøvrerum)?
- Hvilke konkrete **O**pgaver skal løses? Hvilke mål det næste år?
- Hvilke **R**essourcer har du til rådighed? Tid, budget...

En fælles forventningsafstemning bidrager til fælles fodslag i ledergruppen, tydeliggør funktionerne og kan dermed medvirke til at kvalificere praksis.

Som konsulenter er det vores klare erfaringer, at det betaler sig at afsætte tid til ledelsesopgaven – eller sagt med andre ord; det er dyrt at underlede sin praksis og endnu dyrere helt at lade være. Manglende koordination, mistro, konflikter, stresssygemeldinger m.m. opstår i kølvandet. Det koster både på den økonomiske, den sociale, den trivselsmæssige og den kvalitetsmæssige bundlinje. Ydermere er det også vores erfaringer, at god ledelse i stigende grad er et centralt parameter i forhold til at tiltrække og fastholde attraktive medarbejdere – og at ledelse ikke mindst bidrager til, at man kan skabe en god balance i arbejdslivet og dermed højne mulighederne for at skabe en mere bæredygtig praksis. //

God ledelse er nøglen til at skabe værdi for både patienterne, personalet, lægerne og dermed for den samlede arbejdsglæde og trivsel.