



# God ledelse skaber arbejdsglæde

Tre studiekammerater fra Aarhus besluttede i 2016 at starte en ny praksis sammen i Grenå. Ambitionen om at skabe arbejdsglæde gennem tydelig ledelse og en fleksibel arbejdsdag har i dag sikret Lægefællesskabet i Grenå bred anerkendelse. Hvad er arbejdsfilosofien?

**A**rbejdsglæde er en faktor, man ikke skal undervurdere. Men hvad er det, der giver arbejdsglæde? Det er der skrevet lange bøger om. I Lægefællesskabet i Grenå tror vi på, at faktorer som at have det sjovt, at udvise fleksibilitet og imødekommenhed, at støtte og tro på den enkelte medarbejder, at give personalet ansvar og mulighed for at udfolde sig er med til at give arbejdsglæde. Det er også afgørende, at ledelsen giver personalet indflydelse på egen arbejdsplads, og at det er en naturlig del af kulturen, at nye ideer og forslag er velkomne.

## Tre venner finder sammen

Vi startede Lægefællesskabet i 2016. På det tidspunkt havde vi – tre studiekammerater og venner – gennem mange år diskuteret, hvordan man kunne

gøre det attraktivt at arbejde i et område med lægedækningsproblemer. Sammen med andre gode kolleger og venner havde vi også diskuteret, hvordan man kunne gribe sådan et projekt an. Derfor var vi godt forberedt, da muligheden for at erhverve sig et ydernummer i Grenaa opstod. Vi lagde ud med et enkelt ydernummer og 1.200 patienter. Efter et års tid købte vi yderligere tre ydernumre. I dag har vi i Lægefællesskabet i Grenå cirka 6.800 patienter.

I starten havde vi ansat en enkelt sekretær. Men da vi købte flere praksis, overtog vi personale – som man jo gør ved en virksomhedsoverdragelse. Da vi var meget bevidste om, at det krævede noget ekstra at integrere flere kulturer, fik vi hjælp af en erhvervs-konsulent. Vi arrangerede blandt andet nogle personale dage med fokus på kultur og samarbejde.

Vi købte en spejderhytte i nærheden af Grenaa, der kunne fungere som mødested for personalet og med gode rammer for sociale arrangementer. Nogle af møderne med konsulenten holdt vi i hytten med fokus på, hvordan man skaber en god arbejdsplads. Vi præsenterede vores visioner og forsøgte også at formidle vores tanker om projektet. Den proces har vi efterfølgende haft stor glæde af, fordi personalet blev inddraget og fik kendskab til den kultur, som vi ønskede at fremelske i Lægefællesskabet.

## En attraktiv arbejdsplads for alle

Vores udgangspunkt for at drive praksis i et udkantsområde med lægemangel var, at vi ville gøre det attraktivt for læger i alle aldre at arbejde i vores praksis ved at tilbyde så fleksible engagementer som muligt. Man er forskellige steder i livet og har dermed



Jannik, Hans Christian og Mogens holder fokus på arbejdsglæde, god patientbehandling og tydelig ledelse.

Foto: Jesper Balleby

også forskellige behov. Vi prøver stadig at tilgodese dette i vores arbejdsplanlægning, og det betyder blandt andet, at vi har både unge og ældre læger på deltid.

Vi ønskede at have stor fokus på arbejdsglæde, konstant udvikling og nytænkning. Samtidig ønskede vi at drive klinikken inden for overenskomsten, for vi var ikke interesserede i at etablere en udbudsklinik. Vi startede med at definere tre overordnede visioner:

- Lægefællesskabet er en praksis baseret på arbejdsglæde i tænkning og fleksibilitet.
- Vi vil behandle patienterne godt på alle måder.
- Gennem tydelig ledelse vil vi skabe en arbejdsplads, som alle er trygge ved og stolte af.

### Faste møder og beslutningsdokument

Vores ønsker til vores praksis krævede en tydelig ledelsesfunktion med samstemte ledere. Selvom vi er tre gamle venner, der deler værdier om ledelse og har en fælles forståelse for almen praksis, fik vi i starten klare udfordringer, hvis vi i perioder ikke fik kommunikeret nok internt i ledelsen. Derfor indførte vi et telefonmøde en fast ugedag kl. 7.00-7.45. På det tidspunkt sidder flere alligevel som regel i bilen på vej til Grenå. Derudover holder vi regelmæssige møder i hytten, hvor vi tre ledere mødes efter arbejde og overnatter i hytten. Disse hyttemøder giver ro i forhold til at tænke strategisk og samtidig få afklaring på aktuelle udfordringer, fordi vi har tid nok til også at komme lidt op i helikopteren.

Men et er afklaring af strategi, et andet er at få implementeret det, som man beslutter. Det er en udfordring, som mange andre sikkert også slås med. Hos os har vi løst det ved at lave et beslutningsdokument, hvor vi løbende skriver mødepunkter med referat af fælles beslutninger og navnet på tovholderen for de forskellige opgaver. Det gør processen meget tydelig for os, og vi ved, hvornår opgaverne er udført, fordi det står i dokumentet. Dette redskab er helt essentielt. I en organisation som vores, hvor vi er flere forskellige typer af medarbejdere – læger, vikarer, sygeplejersker og sekretærer – men også ansatte medicinstuderende (praksisassistenter), har vi også et stort behov for at få for midlet, hvilke beslutninger der så er taget om rutiner og måder at gøre tin-



Vi købte en spejderhytte i nærheden af Grenaa, der kunne fungere som mødested for personalet og med gode rammer for sociale arrangementer.

gene på. Derfor udsender vi et ugentligt nyhedsbrev, hvor nye tiltag formidles til alle medarbejdere.

### Praksisadministrator og tilgængelighed

For at få hjælp med den daglige ledelse har vi opkvalificeret en af vores sekretærer til praksisadministrator. Det er et nyt tiltag, som vi har store forventninger til. Vi regner med, at det kan aflaste os i forhold til det ledelsesmæssige og gøre det lettere at få udført de opgaver og ændringer, som vi beslutter.

I forhold til det mere behandlingsmæssige har vi arbejdet målrettet med god tilgængelighed ved at bruge systemet 'tid samme dag', som mange praksis i dag bruger. Princippet er, at vi har cirka 50 pct. åbne tider hver dag, så disse patienter kan få en tid den dag, de ringer.

### Vejledning og supervision

Vi havde et ønske om at gøre det attraktivt for yngre læger at være hos os. Derfor er vi meget bevidste om at prøve at skabe et miljø med fokus på undervisning og læring. Ud over den

daglige vejledning af uddannelseslæger og vikarer har vi hver morgen et fast 10-minutters morgenmøde kl. 7.45-7.55. Derudover har vi et ugentligt fællesmøde, hvor vi diskuterer både drift og undervisning. Seks gange om året har vi også halvdagsmøder i hytten, hvor de mere overordnede temaer tages op. I tillæg planlægger vi at tage på en personaletur med hele Lægefællesskabet hvert andet år.

Da vi gerne vil bruge vores ressourcer bedst muligt, har vi valgt at frigive en speciallæge hver dag som *supervisor*, der ikke har patienter den dag, men kun giver supervision. Sygeplejerskerne kan tage flere ikke-planlagte konsultationer, fordi de har en erfaren speciallæge i ryggen hele tiden. Derudover har vi ansat medicinstuderende (praksisassistenter) til at tage nogle af de mere traditionelle sygeplejefunktioner, f.eks. blodprøver (også i hjemmet), forberedelse af årskontroller og konsultationer med ukomplicerede patienter i tæt supervision. Supervisorfunktionen er en spændende måde at bruge sin faglighed på som erfaren praktiserende læge, fordi man bruger sin speciallægeviden meget koncentreret.

Det er vores erfaring, at *det er godt at have en gennemtænkt ledelsesmæssig strategi, at have klare visioner og et tydeligt værdigrundlag*, som er kommunikeret til hele personalegruppen. Hos os er det grundlaget for den daglige drift – og her er tydelig ledelse jo også vigtig. //

### VORES 10 BUD PÅ, HVAD DER GIVER ARBEJDSCLÆDE:

- At have det sjovt
- At have højt til loftet
- At have fleksibilitet
- At udvise imødekommenhed
- At støtte den enkelte medarbejder
- At tro på den enkelte medarbejder
- At give personalet ansvar
- At give den enkelte mulighed for at udfolde sig – inden for lyst og evner
- At give personalet indflydelse på egen arbejdsplads
- At være lydhør over for nye forslag og idéer