

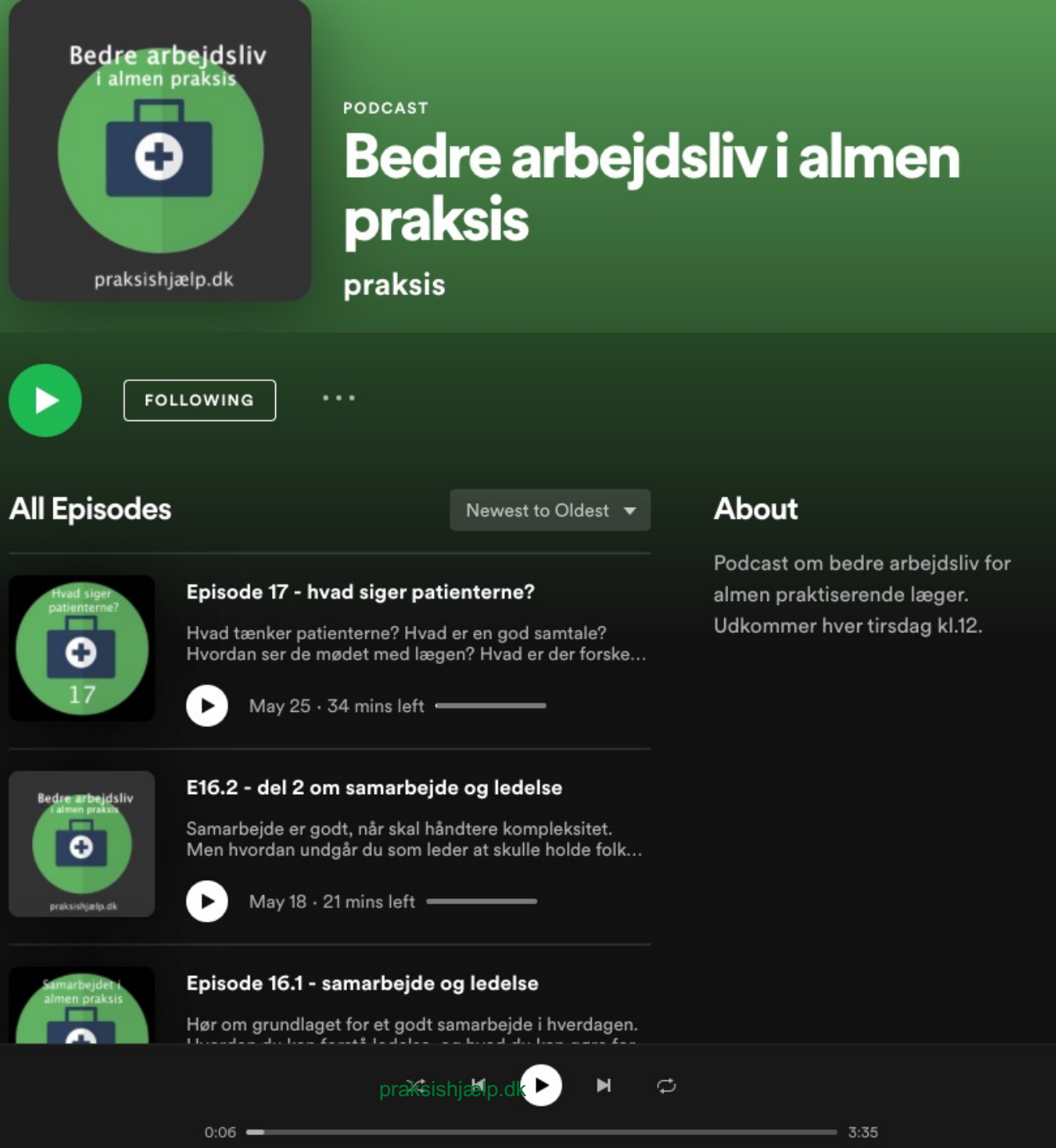
Bedre arbejdsliv i lægepraksis

Foredrag

Dansk Dermatologisk Selskab

- Baseret på et kvalitativt interaktionsprojekt
- 2019-2022





Spotify
Apple Podcast
Tuneln
Google

...

Connector

[Personprofiler](#)[Konflikter](#)[Samarbejde og ledelse](#)

Et projekt støttet af Velliv Foreningen

Bedre arbejdsliv i almen praksis

Projekt i 2020-2021 der arbejder for at undersøge kvalitative indsatser for bedre arbejdsliv i almen praksis

[Kontakt os](#)

www.praksishjælp.dk

Hvad presser lægen?

Lav en lille procestegning



Alle de ting der kan ske i løbet af en konsultation inden for 15 min.
Eller under en konsultation

Vi bliver flere 80+-årige

Udvikling i antallet af 80+-årige, fremskrivning

Kilde: Statistikbanken.dk

224.511

2007

2021

474.665

2035

LÆS MERE HER

F **Aktuelt**
Analyser fra Danske Regioner

Forslag til forklaringsmodeller

Det store billede

Flere ældre

Generel højere bekymringsgrad for raskhedsniveau

Internettet og adgang til data gør folk "syge"

Krav og forventninger til sundhedsvæsenet

Det nære fokus

Følelser

Kontrol og dokumentation

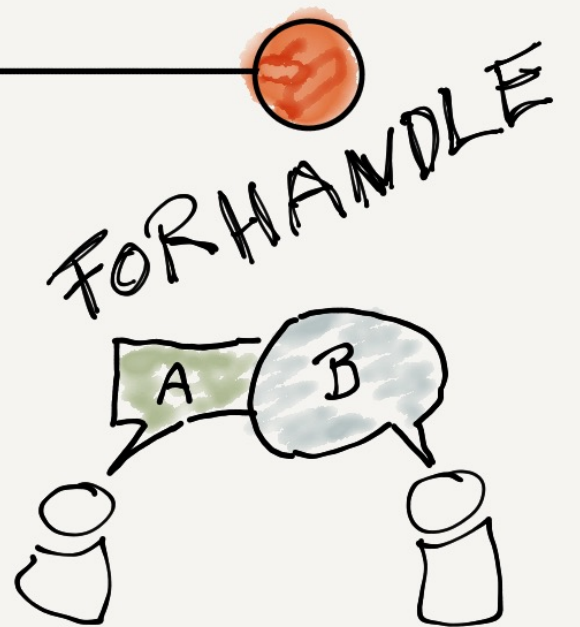
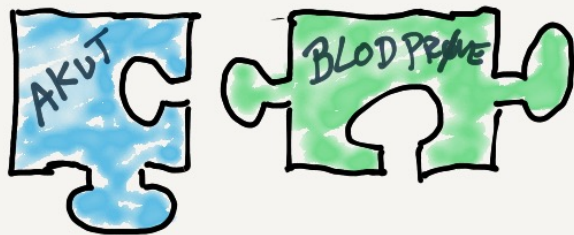
Ansvarsfølelse

Superheltesyndrom

Forventninger til økonomisk status



KOORDINERE



FORHANDLE

Hvor kommer presset fra?

Omgivelser

- Øget krav fra staten
- Øget mængde af opgaver
- Øget kontaktpunkter
- Øget komplekse patienter
- Øget ældrepatienter

Praksis

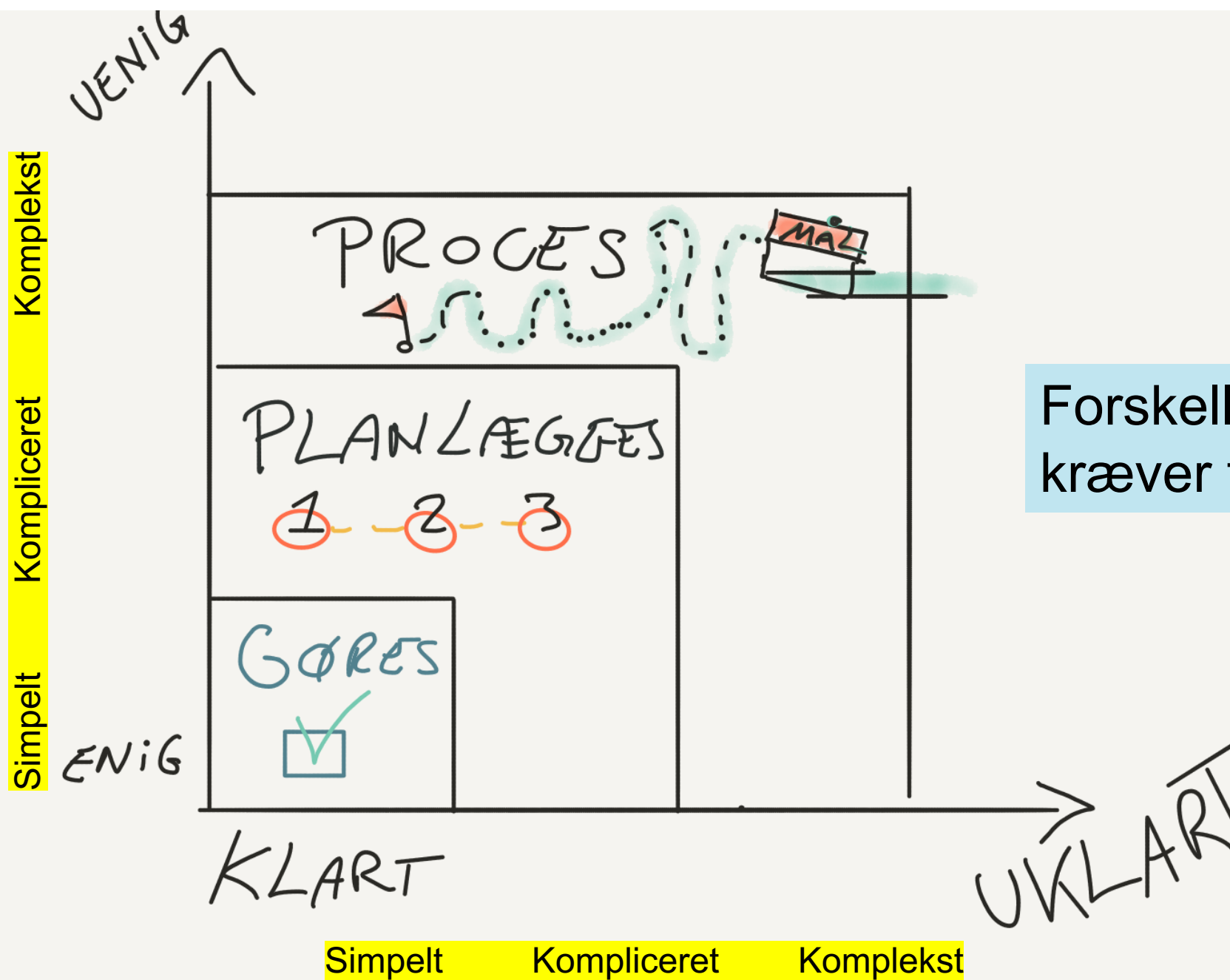
- Problemer løses 1:1 med løsninger
- Meget lidt ledelse i hverdagen
- Kun få møder har fokus på arbejdsmåder og formål
- Ledelse der mest går fra læger til personale.

Personligt

- Oplevelse af meningsløshed
- Forhøjet ansvarsfølelse – liv og død
- Svært at prioritere > løber hurtigere eller længere
- Arbejdet = ens identitet og flere bindinger i økonomi
- Uddelegerer slet ikke eller kun lidt

Hvorfor er læger ikke bare glade?

Interaktioner og observationer



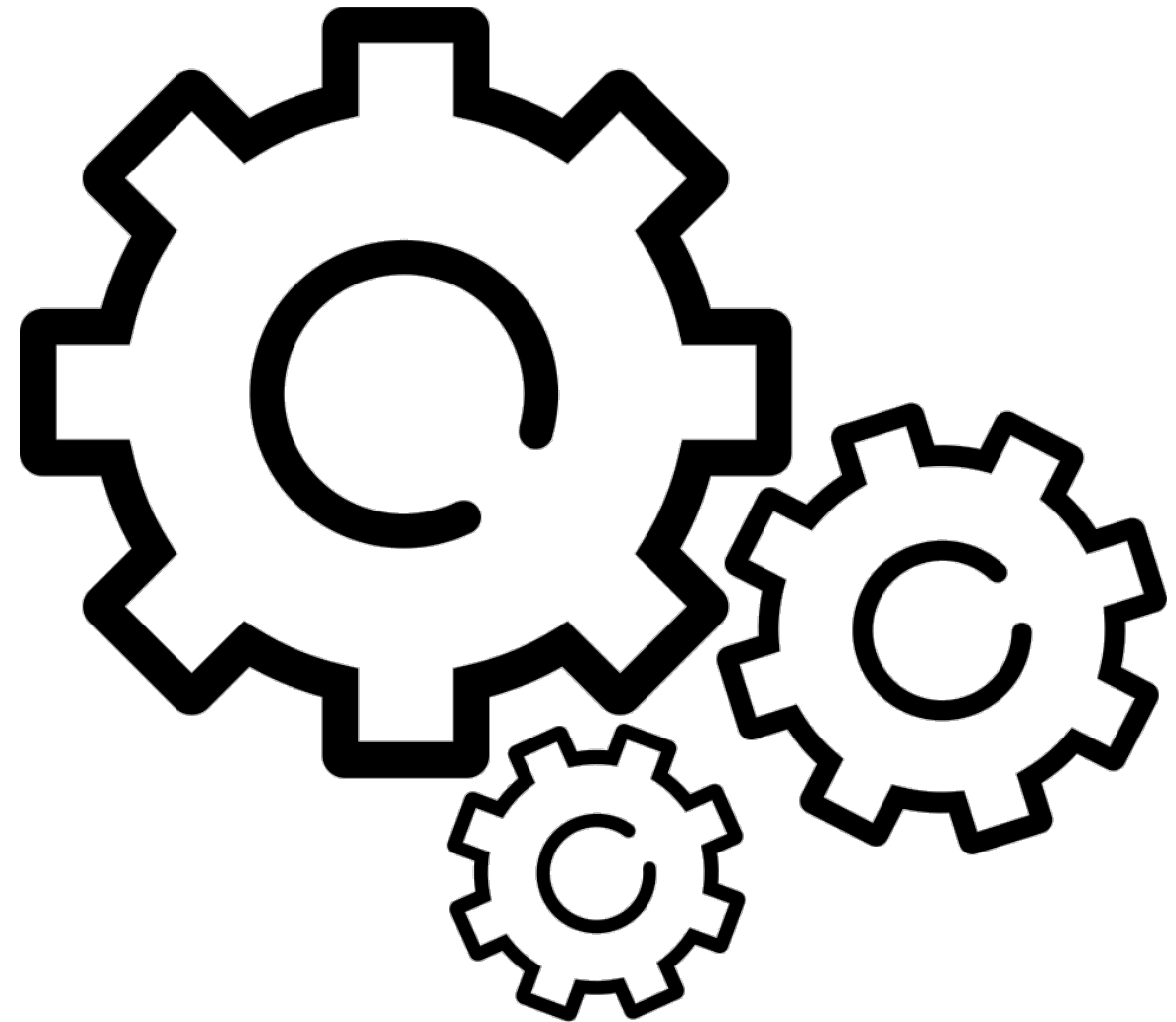
Forskellige typer af opgaver kræver forskellig håndtering

Struktur hjælper det simple

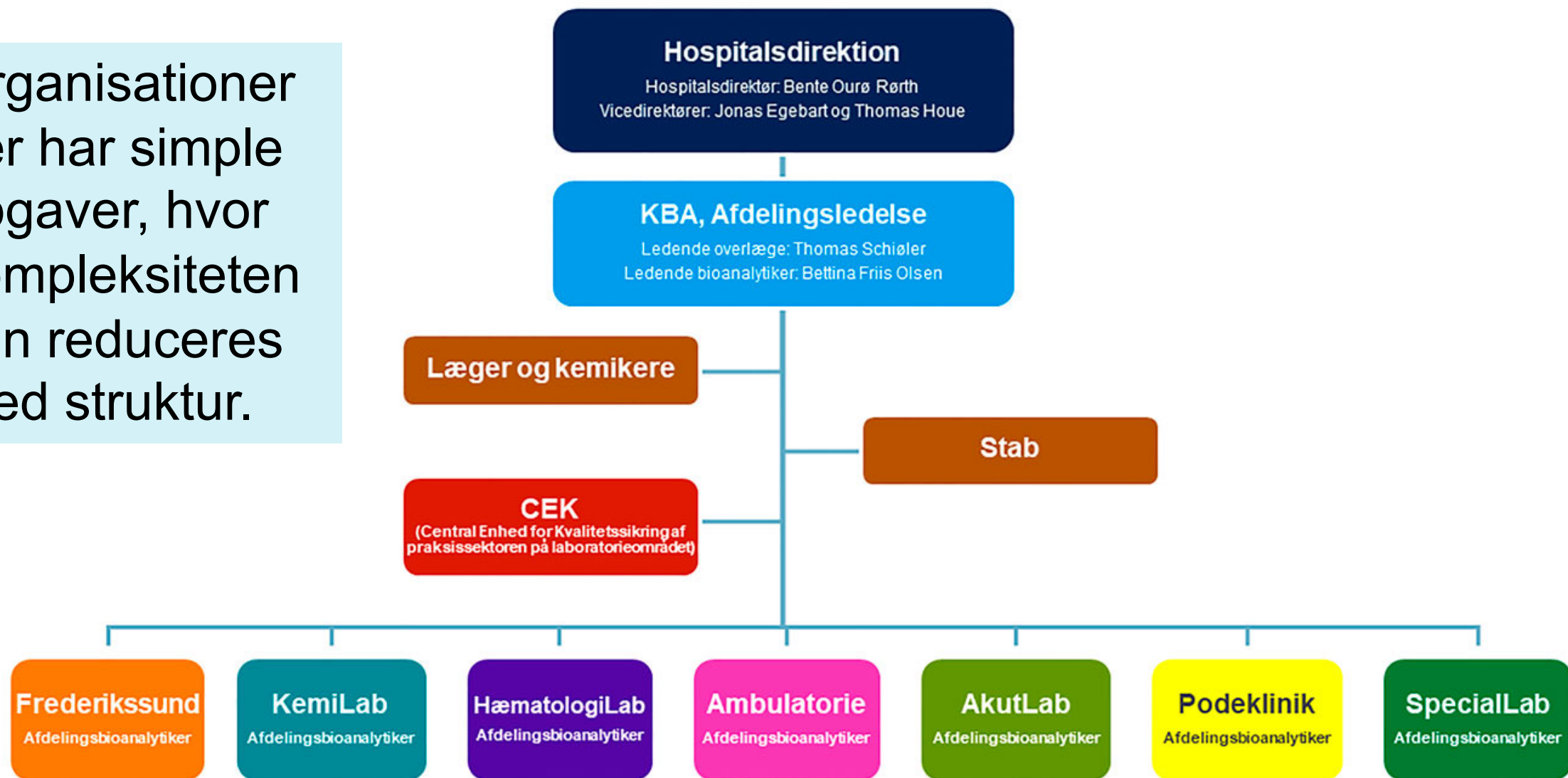
I det komplekse:

Sæt fokus på fælles værdier og en fælles vision.

Sæt fokus på "hvordan vi arbejder" og mindre "hvad vi arbejder med"



Organisationer der har simple opgaver, hvor kompleksiteten kan reduceres med struktur.



Simpel struktur

- Hospitalet kan nemmere reducere kompleksitet og styre adfærd
- Det komplekse foregår i lægens konsultation hvor mange beslutninger skal forhandles og kan udfordres.



Planer fejler oftest fordi...

70 % af alle projekter drevet af en plan fejler!

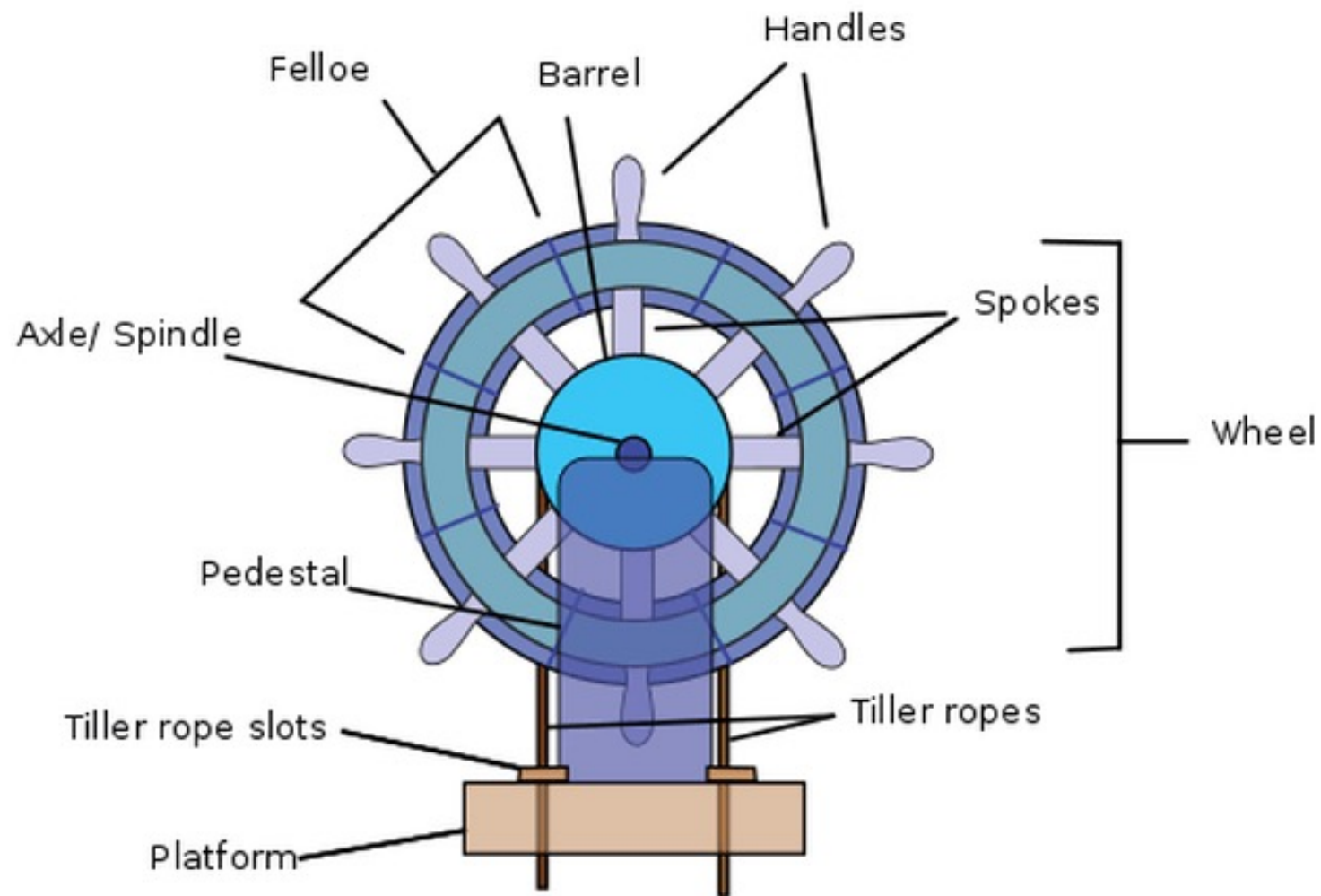
De mest forekommende årsager er:

- **Optimism bias** –
vi tænker for positivt og ikke realistisk (Murphys lov bruges ikke).
- **The planning fallacy** –
vi tror vi kan planlægge os ud af alt.
- **Strategic misrepresentation** –
vi "lyver" med vilje for at få midler og mål til at passe sammen
- **Principal-agent behavior** –
indviders dagsorden er styrende og ikke de fælles mål.

Bent Flyvbjerg
Professor
Oxford University

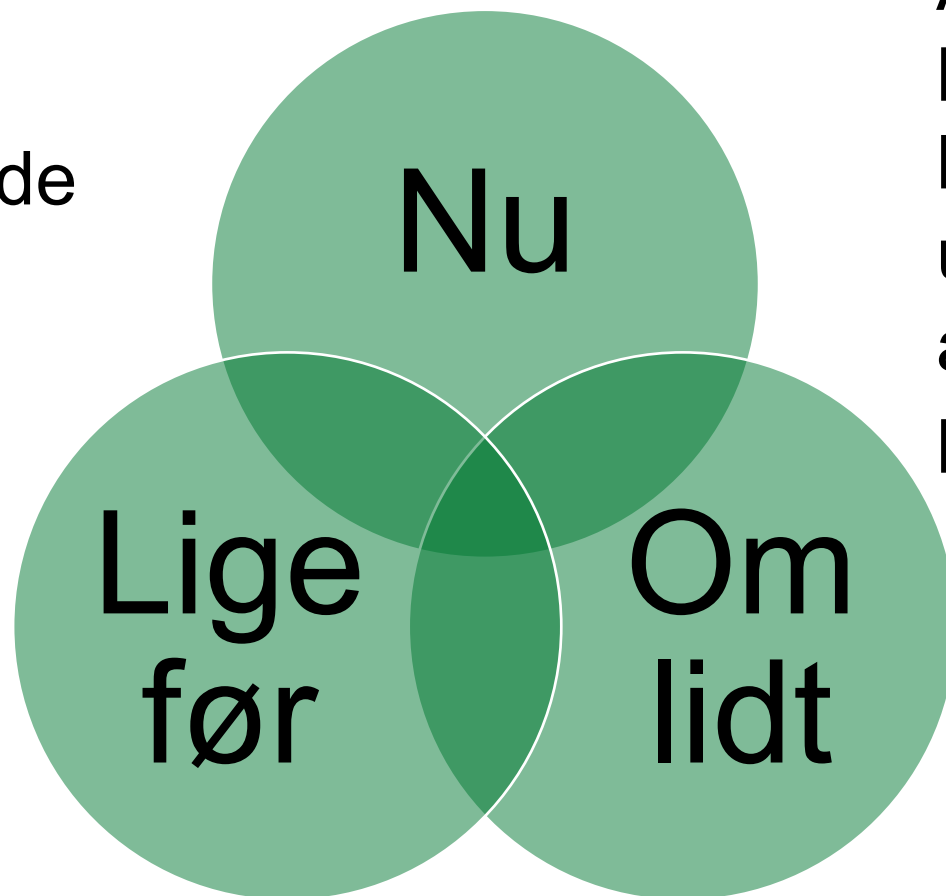


Hvordan får vi kontrollen tilbage?



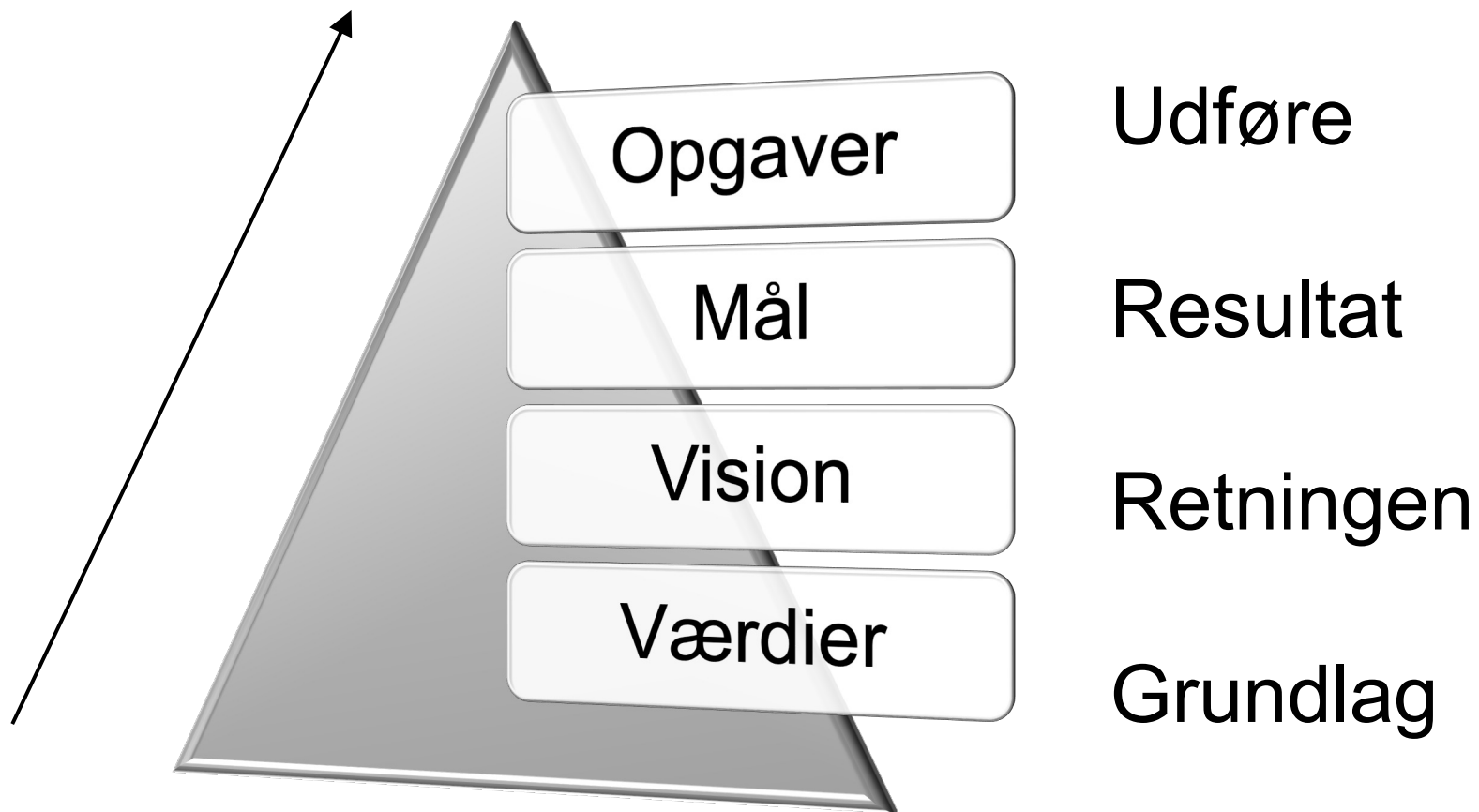
Komplekse arbejdsforhold

Lægen kommer hurtigt til at arbejde i "tre tider".

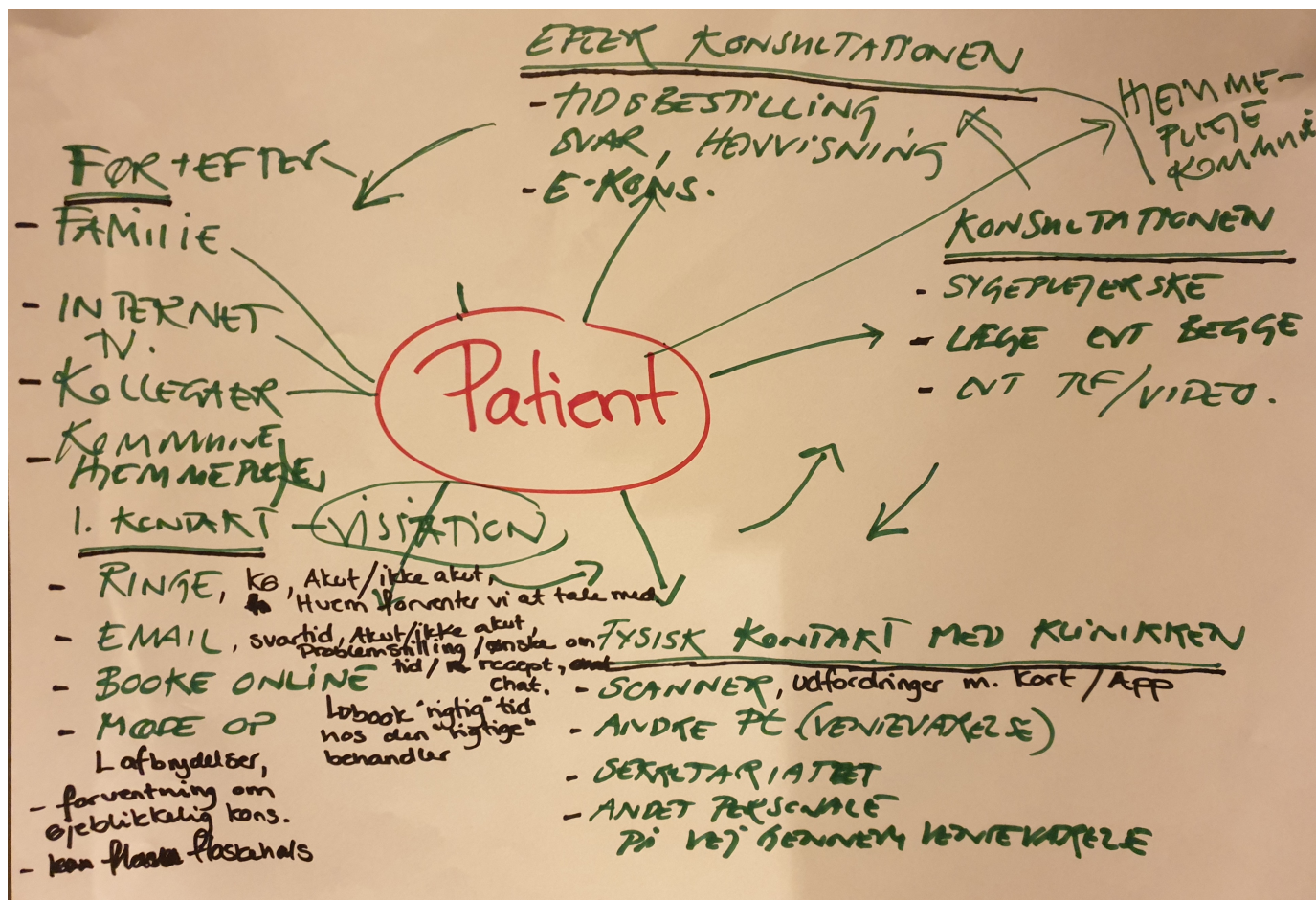


Arbejdshukommelsen klarer 4-7 ting = hurtigt kognitiv udfordring ved ikke-automatiserede processer.

Værdier er grundlag for valg



Kompleksitet i patientflow



- Patientkontakten er kompleks
- Kommunikationen er mangfoldig
- Mange kontaktpunkter
- Møder i individuelle rum med begrænset feedback og dialog.

1 ud af 4 eksempler på "patientens rejse gennem almen praksis. Personalet tegnede det som et hjul, fordi kontakten ikke er lineær og ikke altid har klare grænser og afslutninger. Fx bruger flere patienter mail-funktion som en chat med lægen.

Kompleksitet Proces

- Intet dagsprogram kan ændre kompleksitet
- Intet individ er skyld i kompleksitet
- Ingen øget mængde af timer kan reducere kompleksitet
- Ingen bonus kan reducere kompleksitet
- Ingen arbejdshastighed kan mindske kompleksitet

Kompleksitet løses ved **samarbejde og øget kommunikation til læring og justering af adfærd og opgaveløsning.**

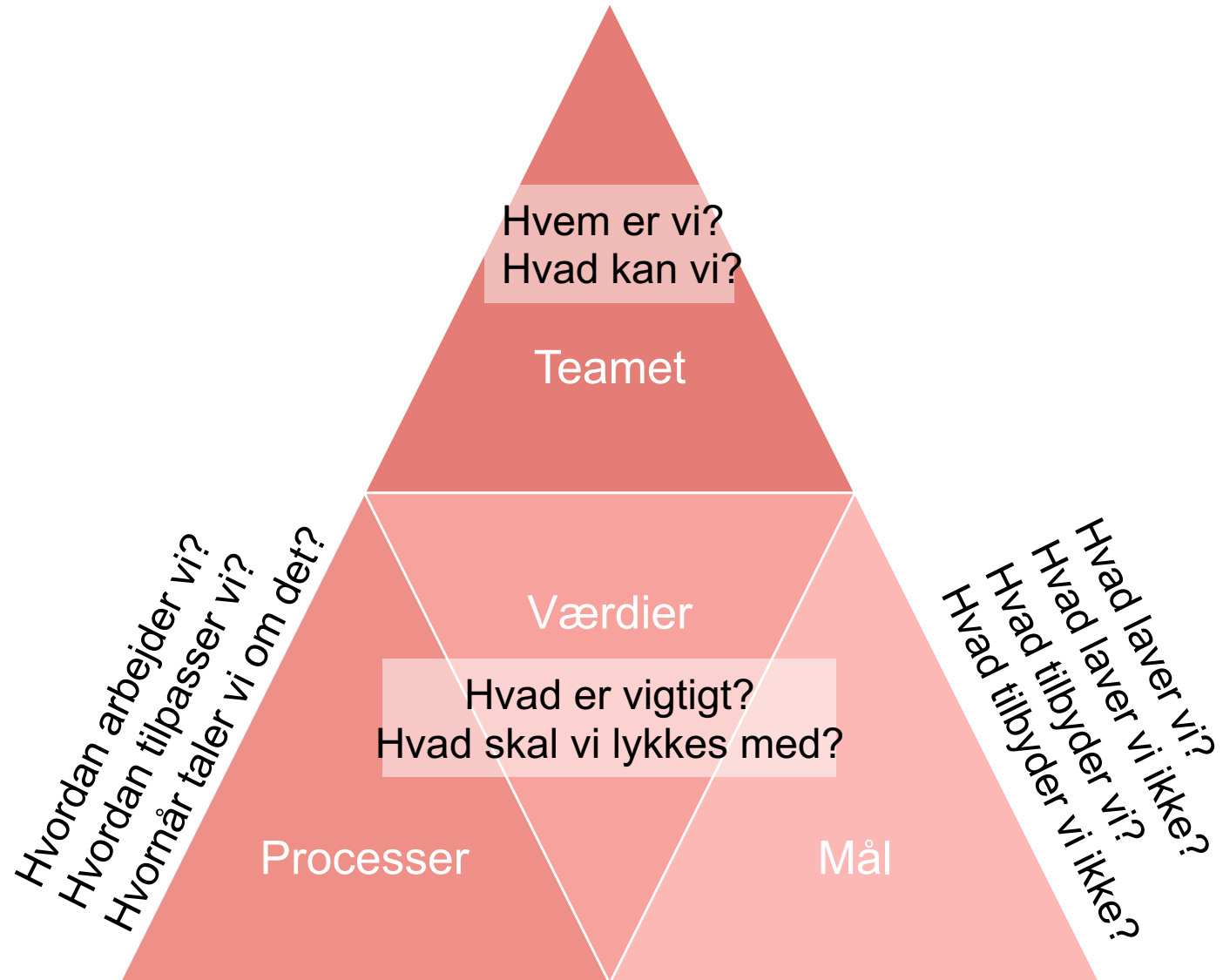
Tegn på at vi ikke ser at: Kompleksitet ➡ Proces

- Vi ændrer i dagsprogrammer, uden at det virker
- Vi løber hurtigere - tager pauser i brug og bliver længere eller arbejder i weekender og på fridage
- Vi finder fejl hos individer
- Vi indfører bonus eller personalegode for at øge motivationen
- Vi indfører nye regler, når vi møder nye problemer
- Vi har tavler med opgaver eller modeller, der bare hænger der.

Ledelse i lægepraksis kan begynde her

- Klare fælles værdier
- Klart mål og vision
- Forståelse for personligheder / typer
- Definer succes og kvalitet
- Sæt tid af til ledelse
- Sæt tid af til refleksion om "hvordan vi arbejder" og "hvorfor vi arbejder" og ikke kun "hvad vi arbejder med"
- Forstå forretningsgrundlaget – fx patientgrupper og patientkultur

Begynd her



Enkle metoder til at finde værdier

De valg vi træffer er oftest udtryk for et sæt grundværdier, som vi bruger til at guide os igennem livet.



FORTÆL HISTORIEN FOR JERES PRAKSIS – LAV
EN TIDSLINJE.

VÆR NYSGERRIGE PÅ VALG OG SKIFT.



FORTÆL HISTORIEN FOR HVORNÅR DU VALGTE AT BLIVE
LÆGE OG FREM TIL I DAG.

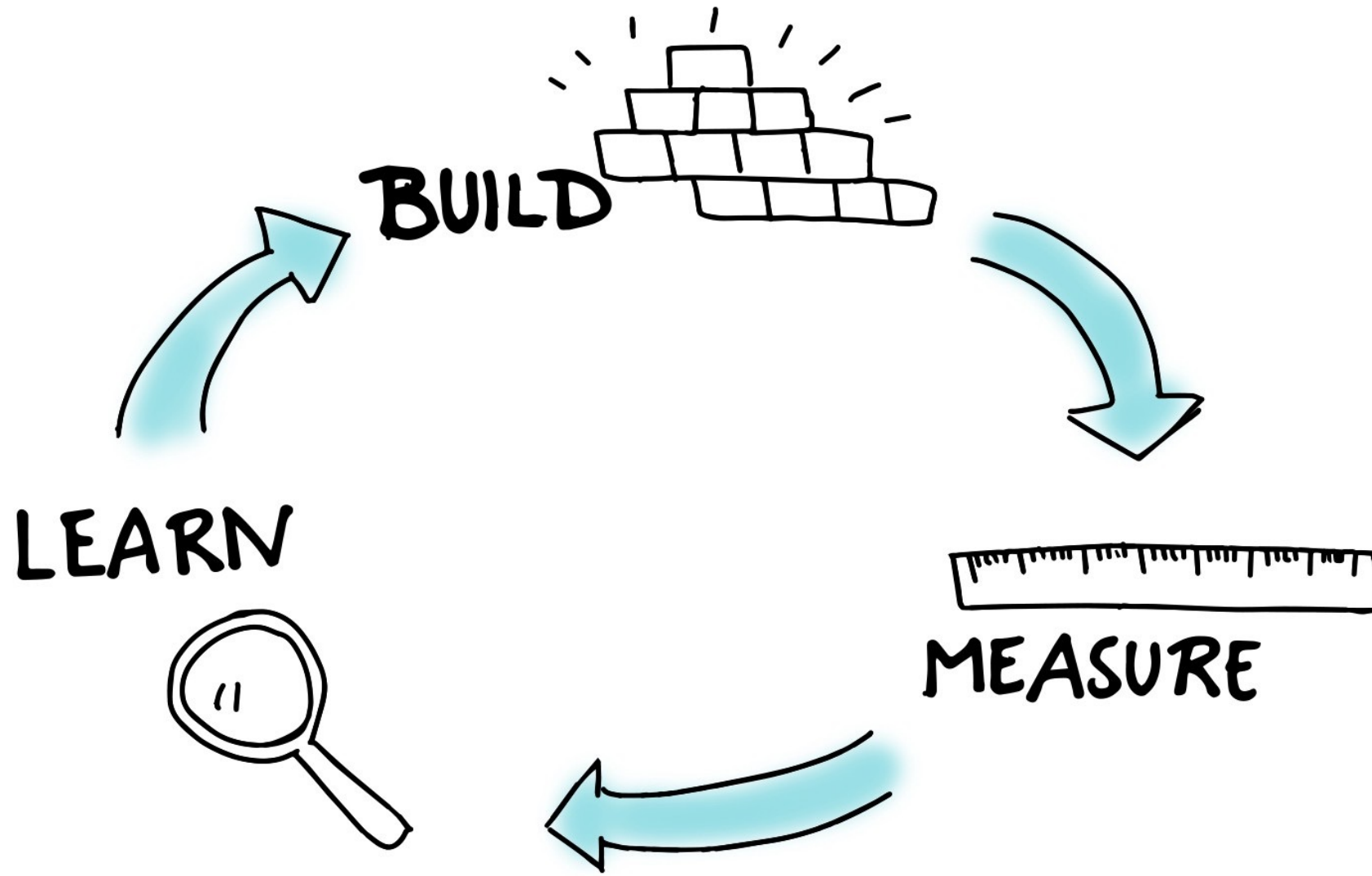
VÆR NYSGERRIGE PÅ VALG OG SKIFT.

Hvad skal det give

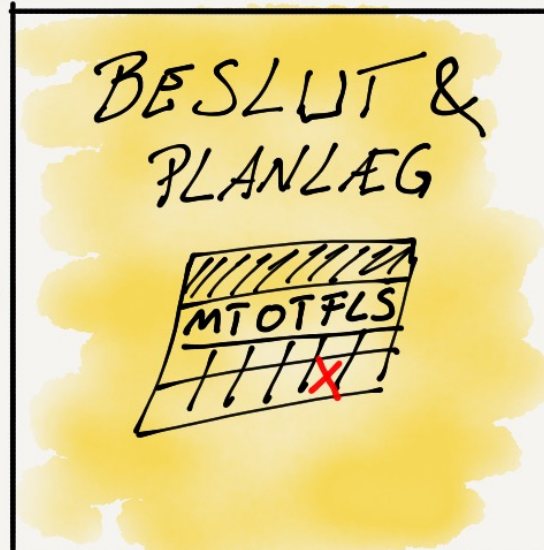
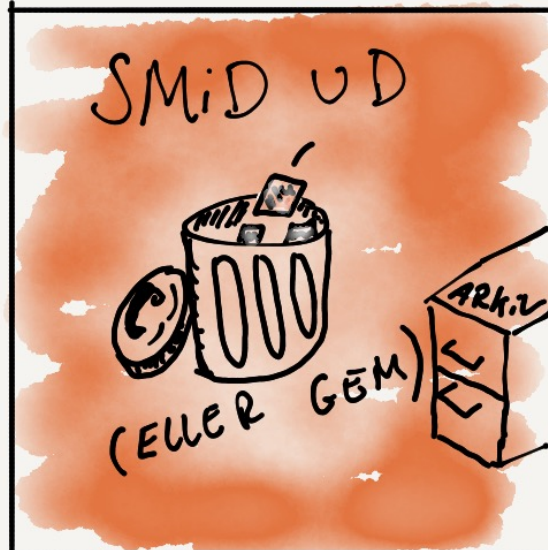
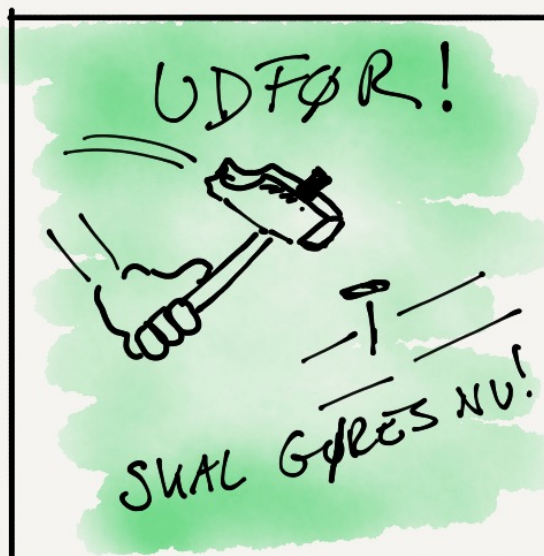
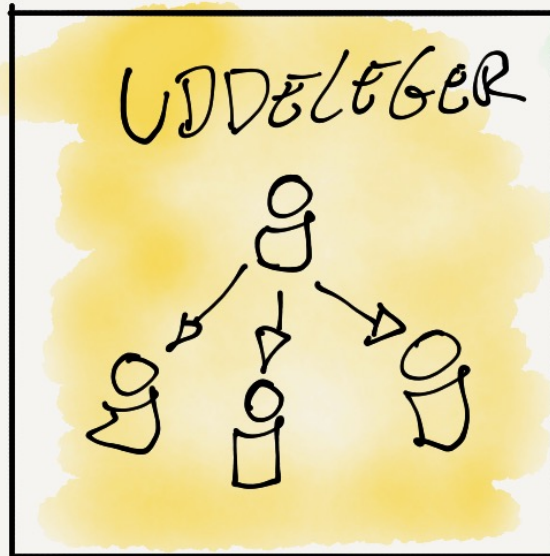
- Evnen til samarbejde og finde løsninger
- Evnen til at prioritere
- Evnen til at sætte rammer, betingelser og vilkår
- Evnen til at føle at det er ok selvom det ikke er godt nok.

Hvordan løser vi det komplekse?

Det er dokumenteret, at man kan have et godt arbejdsmiljø i komplekse omgivelser.



HASTER
HASTER IKKE



IKKE VIGTIGT VIGTIGT



Prioriteringsmatrix



PDCA

Brug fakta og data
Gennemtænk løsninger
Lav en implementeringsplan



Implementer løsningen
Træn de berørte medarbejdere

Standardiser løsningen
Del den nye viden med andre
Fejr succesen

Beslut evalueringsmetode
Undersøg om løsningen virkede

Samarbejde er kongen i et komplekst miljø

- Vi er et team
- Vi har fælles mål
- Vi har fokus på et fælles resultat
- Vi opnår læring
- Vi har tid til refleksion og feedback

Det er dokumenteret, at det giver øget arbejdsglæde (RUC, 2017).

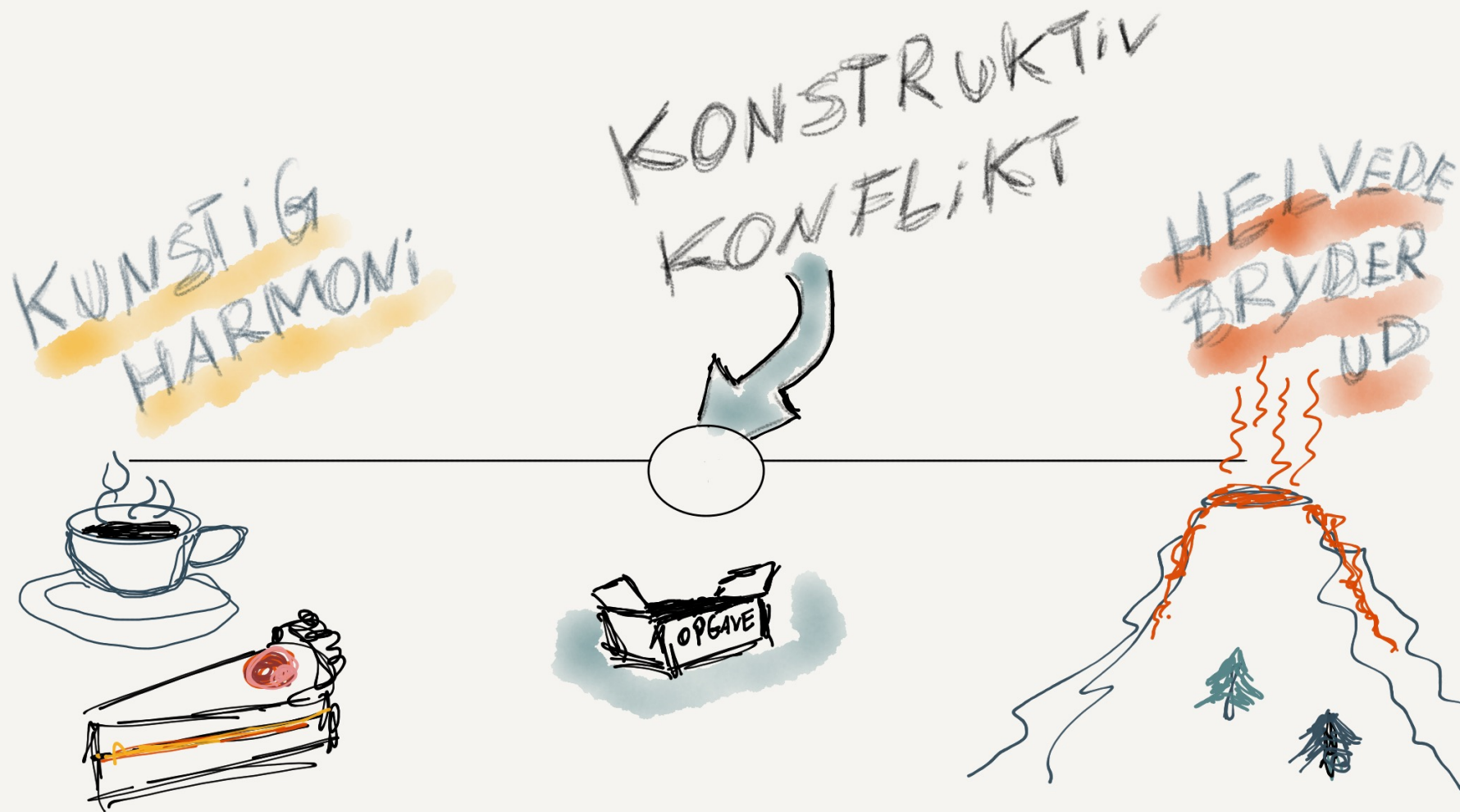


INTEGRITET

SAMARBEJDE



Konflikter



	Trin	Beskrivelse
6	Polarisering	Undgår helt og åbent. Lægger planer om at komme væk.
5	Bekæmpe	Aktiv krig eller forsøg på at skade eller underminere den anden.
4	Afstand	Kommunikation undgås eller hæmmes. E-mails læses ikke eller sent, telefonen bliver ikke taget, opgaver syltes...
3	Generalisering	Begreber som altid, aldrig, hver gang... optræder.
2	Personificering	Personer, typer eller afd. bliver objektet for konflikten
1	Uoverensstemmelse	Der er uenighed. Vi er på sagen

Konflikter

Konstruktive

- Har fokus på opgaven
- Diskussioner er faglige
- Ser frem mod ønskede løsninger
- Organisationen er i bevægelse

Destruktive

- Har fokus på personen
- Diskussioner søger fejl og ansvar
- Ser tilbage mod det der skete
- Organisationen går i stå

Lederen skal hjælpe fokus tilbage på opgaver og mål. Derfor er værdier og visioner vigtige. De skal hjælpe lederen til at sætte rammer og retning.

Kan vi måle samarbejde?

Vi kan prøve

Personlighedsprofiler

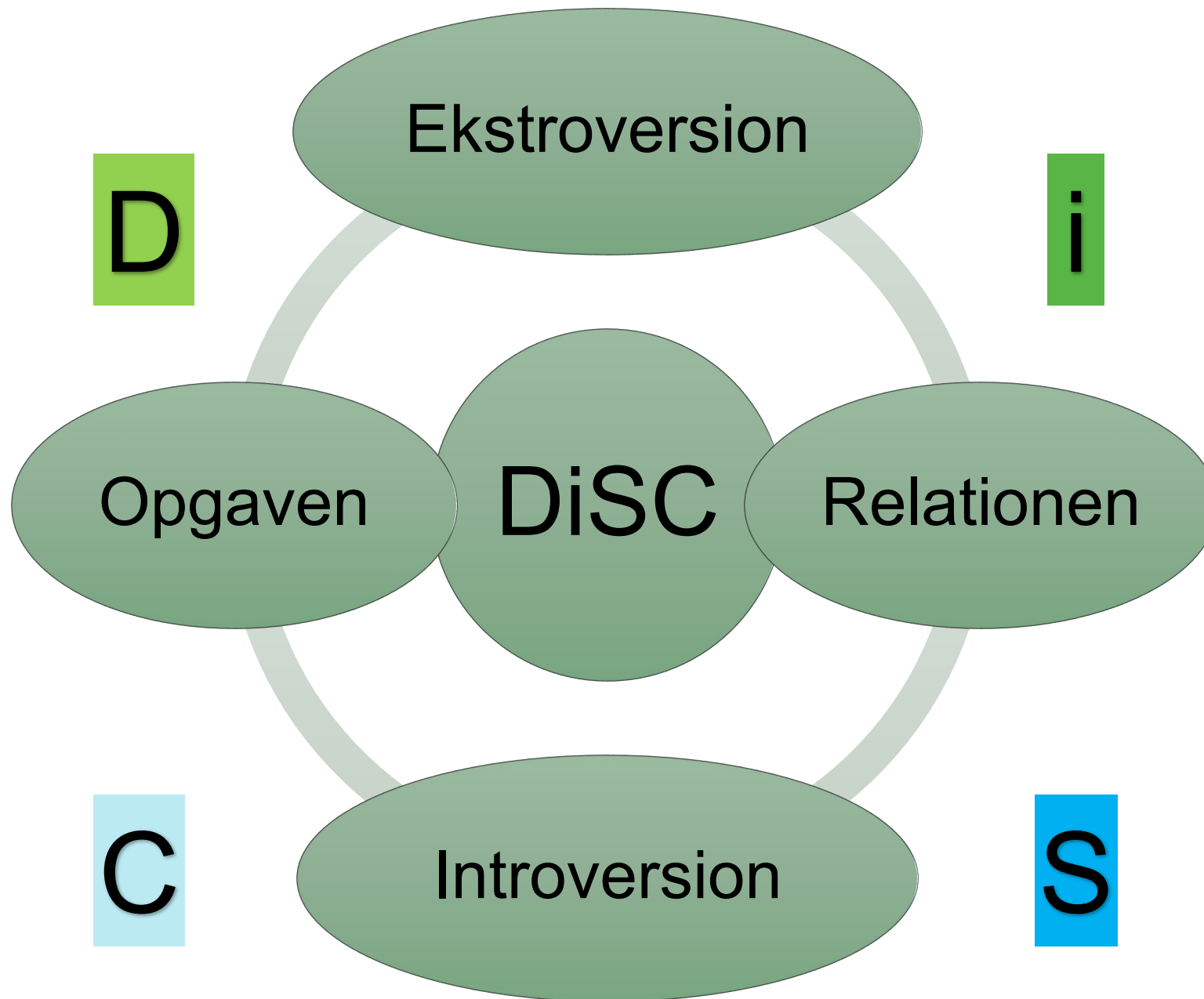
Giver et godt grundlag for forståelse af adfærd og hensyn i et samarbejde.

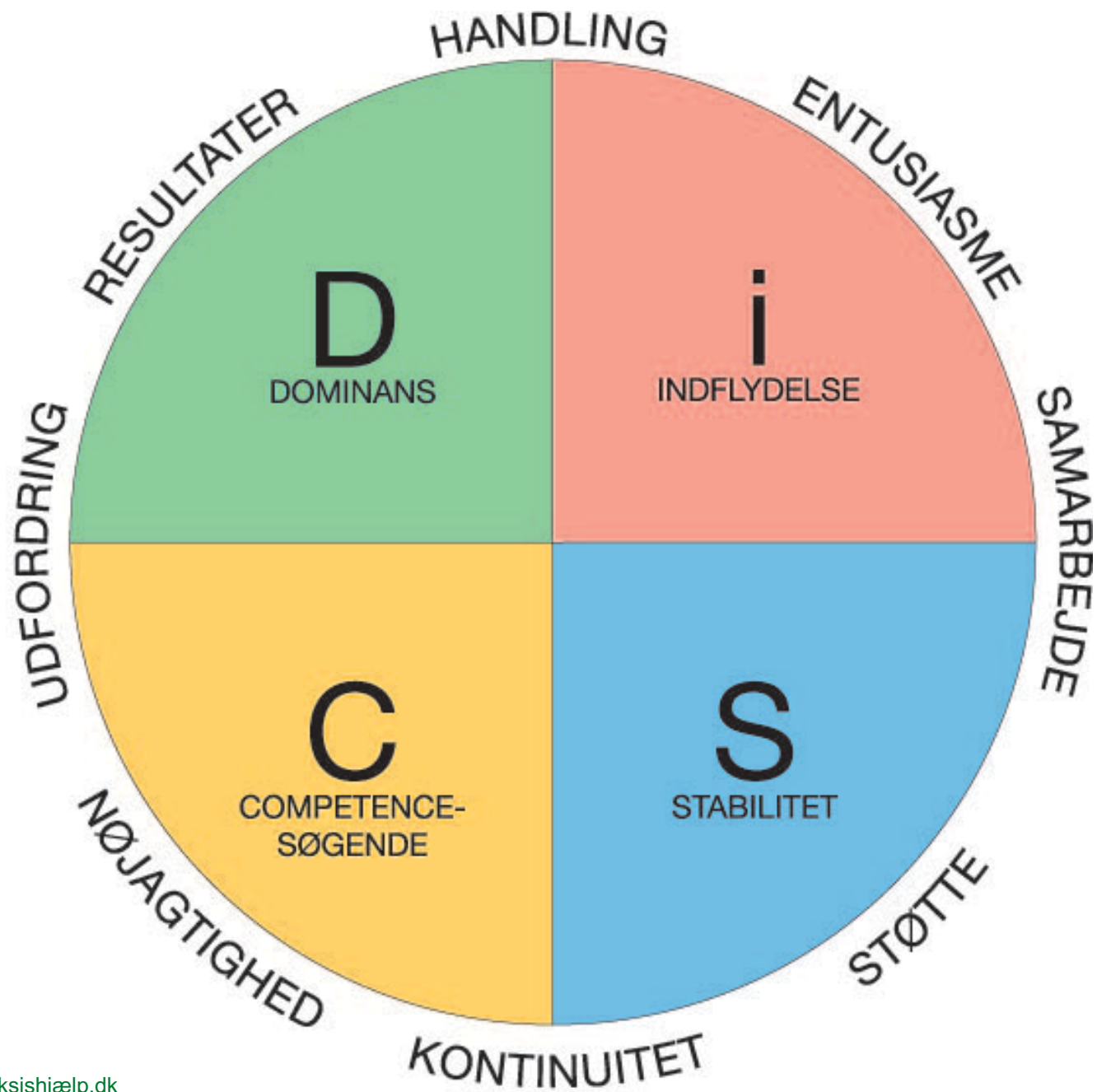
Hæmmer mange konflikter i hverdagen.

DISC forklaret med elevators

- **D** – går direkte ind i elevatoren så snart dørene åbner. Trykker gentagende gange på knappen. Kan finde på at trykke på "Close door".
- **i** – ser elevatoren som en fin mulighed for at få samlet op og få en hurtig snak. Kan holde døren for at gøre en samtale færdig.
- **S** - bruger rent faktisk "Open door" knappen så andre kan komme med. Kan ærgre sig, hvis andre ikke når det.
- **C** – har udregnet den samlede vægt af alle i elevatoren og sammenlignet med Maks. Kan vente på den næste, hvis reglerne ikke overholdes.









Ekstrovert

Aktiv, hurtig, dynamisk

Opgaven

Udspørgende,
skeptisk

Accepterende,
varm

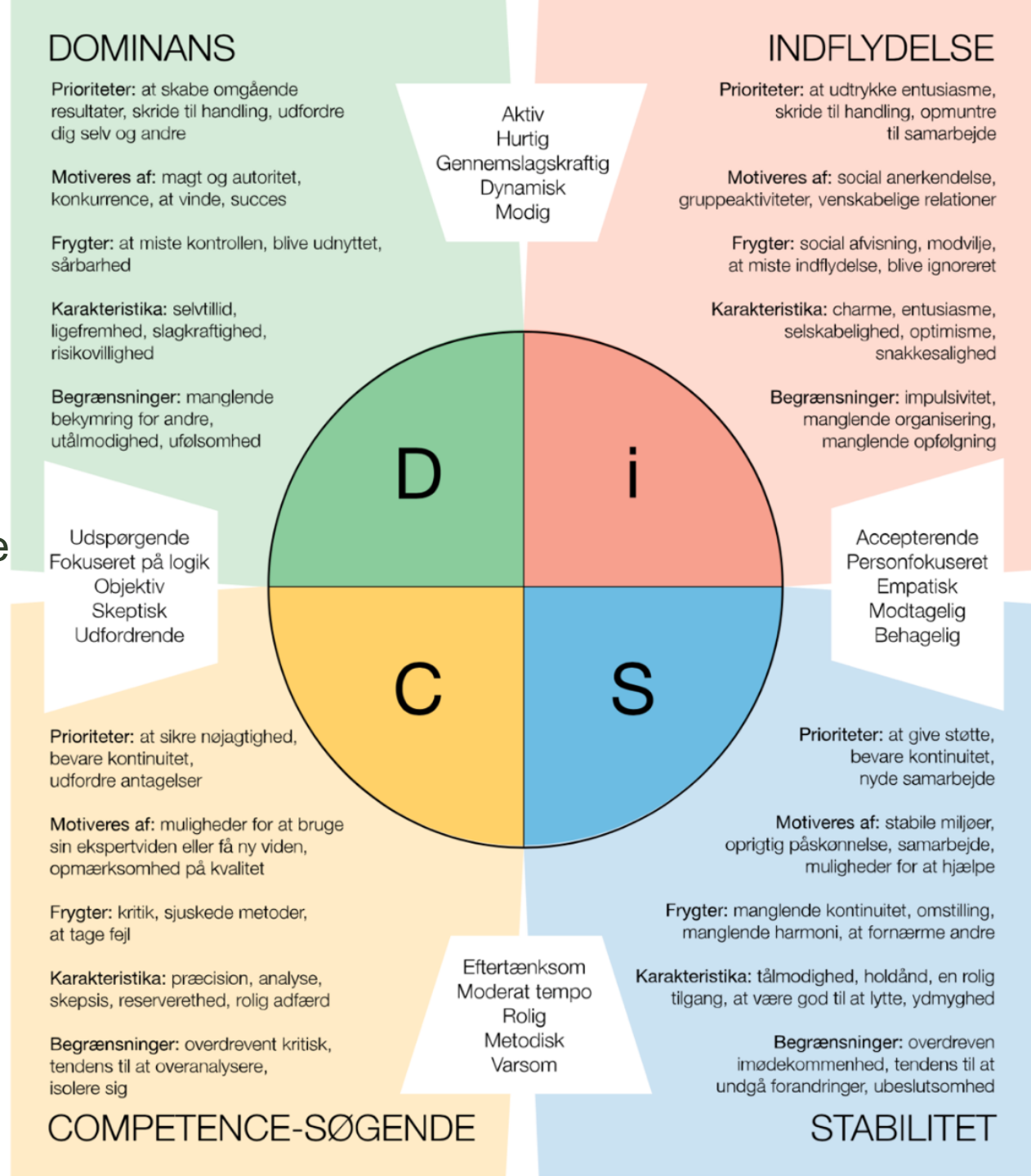
Relationen



Eftertænksom,
reflekterende

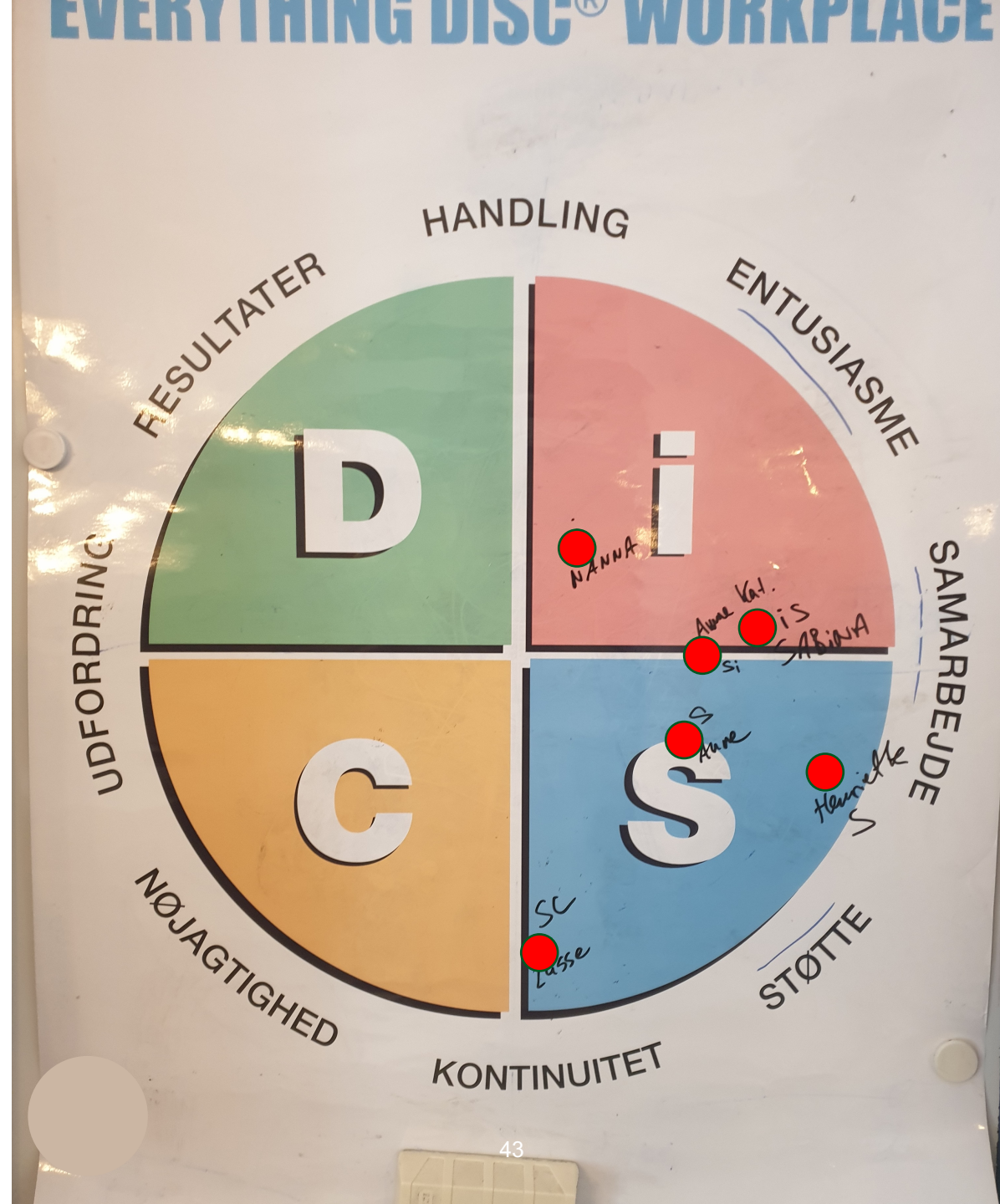
Introvert

- Vi har det nemmest med mennesker, der ligner os selv.
- Homogenitet i en gruppe kan forstærke et træk.
- Homogenitet giver hurtigere konsensus
- Homogenitet giver oftere dårlige beslutninger
- Et forstærket træk kan give negativ overdrivelse.
- Manglende indsigt i modsatrettede træk kan give negativ effekt.



Profiler

- Der har tegnet sig et billede af at profilerne har en slagsside i praksis
- Vi har en tendens til at synes godt om dem der ligner os.
- Homogenitet i profiler er godt, når det går godt.
- Homogenitet i profiler er mindre godt, da vi for hurtigt når til konsensus og ikke får udfordret løsningsrummet.



Værdier og visioner = mål

Grundlaget for beslutninger og samarbejde i ledergruppen

Hvor er værdierne?

- Livshistorie : “hvor er du vokset op?”
- Historik for praksis – tidslinje viser valg
- Egen historie : “hvornår fandt du ud af, at du skulle være læge?”



Fra værdier til mål

Arbejdet med organisationens værdier i et målhierarki.

Dvs. at når du går op i mål, så spørger du "hvorfor", og når man går ned, så spørger du "hvordan"

– fx "vi vil have glade patienter" eller "Vi vil have en sund økonomi"

- Mål placeres i søjler
- Under hvert mål sættes opgaver, der støtter målet.
- Deltagerne har fået 10 stemmer hver, som de kunne fordele efter eget ønske.
- Til sidst fandt vi de emner, der fik flest stemmer og tjekkede ind om alle var enige i at det var dem, der nu skulle arbejdes med.
- Herefter aftales handlinger, og hvornår der evalueres.





Mikael Elkan

Konsulent

Ekstern lektor på CBS

T.

+45 23 96 10 30

M.

elkan@connector.dk

www.connector.dk

www.praksishjælp.dk