



# Model for systematisk kompetenceudvikling Hospitalsenheden Vest



## Forord

Arbejdet med en model for systematisk kompetenceudvikling er blevet igangsat i Region Midtjylland med henblik på at støtte gode vilkår for kompetence og karriereudvikling som led i sikring af kvalitet og sikkerhed i opgavevaretagelse til gavn for det gode patientforløb.

Ønsket er at udvikle et redskab som alle i Region Midtjylland kender og anvender, såvel den enkelte medarbejder og hospitaler på tværs af Regionen. Det er også intentionen at kunne anvende modellen i det tværsektorielle samarbejde med henblik på at kunne drøfte kompetencer og kompetenceudvikling, der støtter det gode patientforløb.

Modellen for systematisk kompetenceudvikling er fælles for alle faggrupper\* ved Hospitalsenheden Vest.

Modellen er udarbejdet i overensstemmelse med Hospitalsenheden Vests vision, mission, værdier og strategi.

[Hospitalsenheden Vests mission, vision og værdier](http://www.vest.rm.dk/om+hospitalet/strategikort)  
<http://www.vest.rm.dk/om+hospitalet/strategikort>

For at sikre de bedste vilkår for kompetence- og karriereudvikling er det vigtigt, at alle ansatte, såvel ledere som medarbejdere, skaber rum til kompetenceudvikling og udnytter hverdagens læringsmuligheder.

Lederen har det overordnede ansvar for at skabe mulighed for kompetenceudvikling, og den enkelte medarbejder har ansvaret for egen kompetenceudvikling og for at opsøge muligheder for kompetenceudvikling.

Poul Michaelsen  
Hospitalsdirektør

Ida Götke  
Sygeplejefaglig direktør

Jens Friis Bak  
Lægefaglig Direktør

\*Læger og ledere indtil videre undtaget

## Baggrund for udarbejdelse af model for systematisk kompetenceudvikling

I juni 2014 blev der besluttet i Hospitalsenheden Vests Hovedsamarbejdsudvalg (HMU) at nedsætte en arbejdsgruppe, hvis opgave er at beskrive en model for systematisk kompetenceudvikling og at beskrive en model for karriereveje for medarbejderne i organisationen. Denne beslutning er en opfølgning på en drøftelse af kompetenceudvikling i Region Midtjyllands Hovedsamarbejdsudvalg (RMU) og er inspireret af et lignende arbejde på Aarhus Universitetshospital – maj 2013.

Systematisk kompetenceudvikling af medarbejderne er således en del af indsatsen i Region Midtjyllands ledelses- og styringsgrundlag (Region Midtjylland 2007), hvor værdierne dialog, dygtighed og dristighed vægtes.

### Model for systematisk kompetenceudvikling er baseret på tre perspektiver i hospitalsvæsenet:

1. **Patientens perspektiv:** Patienten (og pårørende hvor relevant) har viden, erfaringer, ønsker og behov og bliver inddraget aktivt i eget forløb og i valg af behandlingsmuligheder. Patienten bliver behandlet med udgangspunkt i egen individuelle situation.  
[Region Midtjyllands Sundhedsplan 2013](#)
2. **Det professionelle perspektiv:** Medarbejderne besidder faglig kunnen, så de kan imødekomme nutidige faglige standarder og sundhedstjenestens opgaver overfor befolkningen. Medarbejderne er i stand til at erhverve sig kompetencer med henblik på fremtidige standarder og opgaver. Samtidigt bistår medarbejderne patienten på dennes præmisser.
3. **Det organisatoriske perspektiv:** omfatter organisationens samlede behov for kompetencer og kompetenceudvikling, især udløst af det omgivende samfunds krav til organisationen. Organisationens behov kan omhandle et fagligt områdes helt konkrete behov for kompetencer og kompetenceudvikling, men kan også handle om såvel hele hospitalets som regionens samlede behov.

### Målet med en model for systematisk kompetenceudvikling er at:

- beskrive forudsætninger for og medvirke til at, at medarbejderne i Hospitalsenheden Vest til enhver tid har de nødvendige kompetencer til at løse hospitalets kerneopgave.
- opnå en øget kvalitet og sikkerhed i opgaveløsning på alle niveauer i organisationen med henblik på at løse kerneopgaven.
- tydeliggøre organisationens forventninger til medarbejderne
- sikre et fælles grundlag for systematisk, individuel kompetenceudvikling og karriereplanlægning for den enkelte medarbejder.
- skabe et godt udgangspunkt for en dialog om, hvordan tilstedeværende ressourcer (personale, økonomi og rammer) anvendes og udvikles mest hensigtsmæssigt.

### Definition af kompetence og kompetenceudvikling

I Hospitalsenheden Vest defineres kompetence og kompetenceudvikling således:

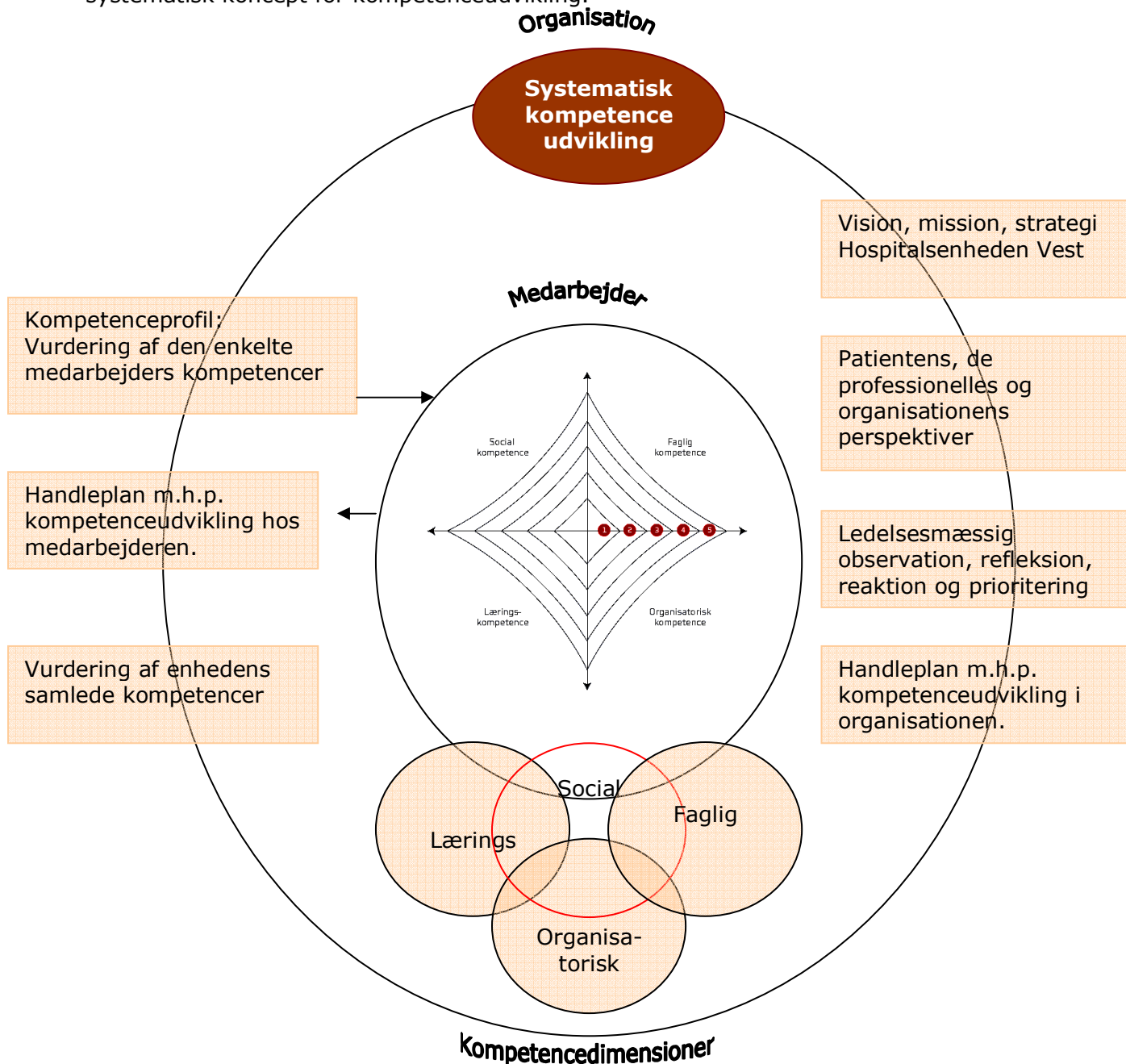
**Kompetence** omfatter det at kunne handle professionelt både mono- og tværfagligt i arbejdsrelaterede situationer på baggrund af tilegnet viden, færdigheder og adfærd.

**Kompetenceudvikling** omfatter medarbejderens individuelle dygtiggørelse og organisationens kollektive sikring af nødvendige kompetencer til gavn for patientsikkerhed og kvaliteten i patientforløb.

Se også Region Midtjyllands definition af kompetencer og kompetenceudvikling.  
<http://www.regionmidtjylland.dk/om+os/organisation/koncern+hr/uddannelse,+udvikling+og+arbejdsmilj%C3%B8/center+for+kompetenceudvikling/kompetenceudvikling/definition>

### Systematisk kompetenceudvikling

Figur 1 viser sammenhængen mellem patient, medarbejder og organisation i et systematisk koncept for kompetenceudvikling.



**Figur 1: Kompetencekonceptet er modificeret til Hospitalsenheden Vest 2016**

(Kilde: Aarhus Universitetshospital 2013:7)

Denne model for kompetenceudvikling er et ledelsesværktøj, som er dynamisk, overordnet og vejledende og kan bruges i alle fagområder. Den er velegnet til anvendelsen i ledelsens

strategiske arbejder med henblik på at sikre gode rammer for kompetenceudvikling i organisationen.

### Kompetenceudvikling i hverdagen

Der er mange forskellige måder at udvikle kompetencer i hverdagen. Det kan ske i et læringsmiljø, hvor der er mulighed: for oplevelses- og erfaringsudveksling, for at øve sig i praksis og reflektere, for faglige diskussioner, udforskning, afprøvning og argumentation, undervisning og formidling af viden. Afhængigt af medarbejderens og organisationens behov vil disse forskellige måder kunne tages i anvendelse i relation til handleplansforslag.

Forskellige eksempler på kompetenceudviklingsmuligheder:

Mødet med patienten	Træning, opfølgning	Klinikker, seminarer
Introduktion, oplæring	Sparring om daglige opgaver	Undervisningsopgaver
Praksisøvelser	Personalemøder, arbejdsgrupper	Udviklingsarbejde
Erfaringsudveksling	Nye anderledes arbejdsopgaver	Projekter, kurser
Kollegial supervision	Rotationsstillinger,	Temadage, konferencer
Faglig vejledning	Studiebesøg, netværksgrupper	Læsegrupper, Journal Clubs
Udviklingssamtaler	Vidensdeling, workshops	Videreuddannelse

### De fire kompetencedimensioner

Der er fire dimensioner, som beskriver de kompetencer, der kræves for at kunne handle professionelt – social-, faglig- organisatorisk- og læringskompetence.

#### Social kompetence

Den sociale kompetence binder de øvrige kompetencedimensioner sammen og handler om alle de relationer en medarbejder indgår i, både i forhold til patienter og pårørende, kolleger, ledere og øvrige samarbejdspartnere.

#### Medarbejderen

- er hjælpsom og serviceorienteret og varetager opgaver på patientens præmisser
- udviser ordentlighed, rummelighed og fleksibilitet
- udviser selvindsigt og tager ansvar for egne handlinger, opgaver og udfordringer og medansvar for fælles beslutninger
- udviser opmærksomhed, empati, situationsfornemmelse og respekt for andre, deres funktioner og opgaver og tager ansvar for at skabe et godt samarbejde og arbejdsmiljø
- indgår i konstruktive relationer på tværs af faglighed, organisatorisk placering og personlige egenskaber og støtter netværksdannelse og teamsamarbejde.
- respekterer forskelligheder og bidrager til god tone og koordinering af arbejdsprocessen
- bidrager til en konstruktiv, tydelig og åben kommunikation
- håndterer etiske dilemmaer og medvirker konstruktivt i konfliktløsning

#### Udvikles bl.a. ved at

- reflektere med kolleger på baggrund af faglige dilemmaer om forskellige udfordringer
- øve sig i selvrefleksion og selvevaluering og anerkendende tilgang
- udøve forskellige former for samarbejde i organisationen
- øve sig i at give og modtage konstruktiv tilbagemelding i relation til opgaveløsning
- deltage i situationer, der kræver samarbejde, forhandling og konfliktløsning.
- modtage supervision

## Faglig kompetence

Den faglige kompetence knytter sig til de fagligt relaterede opgaver, som den enkelte er ansat til at varetage. Det omfatter den viden, de færdigheder og den adfærd, der sættes fokus på i de formelle uddannelsesforløb i grunduddannelse og i efter- og videreuddannelse. Det omfatter også, hvordan man mestrer kritiske hændelser og uforudsete situationer.

### Medarbejderen

- arbejder selvstændigt og udviklende i opgavevaretagelsen og handler på patientens præmisser
- foretager en selvstændig vurdering af patientens situation med henblik på identificering af behov for basal eller mere avanceret indsats
- bidrager til tidlig opsporing af kritisk sygdom via observation, refleksion og reaktion
- handler professionelt og med overblik i forhold til kritiske situationer
- identificerer og håndterer etiske dilemmaer
- forholder sig reflekterende i forbindelse med opgaveløsning og er i stand til at overføre viden fra én situation til en anden - herunder dokumenterer efter gældende praksis.
- udvikler både fagområdet og egne kompetencer
- bidrager konstruktivt til teamsamarbejde til gavn for patienten
- anmoder om hjælp i en given situation, når der er brug for sparring

### Udvikles bl.a. ved at

- varetage og træne fagspecifikke opgaver
- sparre og reflektere med kolleger både monofagligt og tværfagligt om udførelse af arbejdsopgaver
- følge med kolleger, herunder guide, vejlede og give/modtage feedback
- samarbejde tværfagligt
- lave simulationsøvelser og træne færdigheder
- gennemføre fagspecifikke kurser og uddannelse

## Organisatorisk kompetence

Den organisatoriske kompetence omfatter medarbejderens forståelse for organisationens opbygning og funktion. Det handler også om, hvordan medarbejderen begår sig i organisationen og forstår betydning af egen arbejdsindsats for helheden på tværs af organisationen, kommunerne og almen praksis til gavn for det gode patientforløb.

### Medarbejderen

- handler på patientens præmisser og inddrager pårørende, de rette samarbejdspartnere og fagpersoner i nærorganisationen og i sundhedsvæsenet
- planlægger eget arbejde effektivt og ressourcebevidst
- kender hospitalets opbygning og dets placering i Region Midtjylland samt har forståelse for at arbejde i en politisk styret organisation
- kender organisationens historie, vision, mission og strategi samt kerneopgave og anvender viden om arbejdsgange og samarbejdsrelationer for at sikre høj faglig kvalitet og sammenhængende patientforløb
- kender betydning af økonomi og ressourcer, omstillings- og ændringsprocesser og forhold vedr. overenskomst og administration og medvirker aktivt og loyalt til gennemførelse af nye beslutninger
- kender og anvender de formelle samarbejds- og beslutningsfora og udviser tillid
- opsøger og bidrager til interprofessionelt samarbejde, danner netværk og arbejder i teams

### Udvikles bl.a. ved at

- drøfte egen rolle i forhold til organisationens kerneopgave med ledere og kolleger
- opsøge information via hospitalets hjemmeside, intranet, personaleblad og egen arbejdsmail m.m.
- deltage i interprofessionelle samarbejdsrelationer og netværksdannelse på tværs af afsnit, afdelinger og organisationer
- inddrage organisationens vision, mission, værdigrundlag og strategier, politikker m.m.
- deltage i introduktion for nyansatte og personalemøder samt kurser og temadage, der skaber forståelse for organisationens fælles mål, sprog og viden.



## Læringskompetence

Læringskompetence skal ses i lyset af et kontinuerligt behov i organisationen for læring og kompetenceudvikling hos alle medarbejdere med henblik på hensigtsmæssig opgavevaretagelse.

Det handler om evnen hos medarbejderen til kontinuerligt at kunne erhverve sig nye kompetencer, evnen til at medvirke til at skabe mulighed for læring for sig selv og for andre i det monofaglige og interprofessionelle samarbejde, samt evnen til at formidle viden, færdigheder og adfærd.

### Medarbejderen

- støtter patientlæring og bidrager til patients og pårørendes deltagelse og empowerment
- forholder sig åben i forskellige situationer, så disse gøres til genstand for læring og skaber mulighed for innovation og udvikling i forhold til opgavevaretagelse
- reflekterer over egne handlinger både i gængse og uforudsete situationer og justerer kompetencer om nødvendigt
- tilegner sig ny viden, færdigheder og adfærd der, hvor det er hensigtsmæssigt
- deler og udvikler viden, færdigheder og adfærd med andre kolleger
- lærer fra, af og om hinanden i det interprofessionelle samarbejde
- oplærer kolleger samt formidler viden, færdigheder og holdninger til andre og reflekterer i hverdagen.

### Udvikles bl.a. ved at

- anvende ny viden og erfaring samt udvikle og dele ny viden gennem fælles problemløsning
- overveje opgaveløsning før, under og efter handling
- deltage i fora, hvor der sker en drøftelse af, hvordan den bedst mulige opgaveløsning kan tilrettelægges, f.eks. i forhold til patientforløb.
- reflektere over vanlige og uforudsete situationer og at lære heraf
- øve sig i formidling i fællesskab og individuelt samt i at undervise
- øve sig i at indtage en åben og udforskende holdning i forhold til omgivelser og situationer
- etablere og fastholde et åbent og nysgerrigt læringsmiljø, hvor forandring opfattes positivt



## Kompetenceprofil og – niveauer

En kompetenceprofil er et samlet skøn over medarbejderens kompetencer i forhold til de sociale, faglige, lærings- og organisatoriske kompetencedimensioner. Hensigten med at lave en kompetenceprofil er at gøre status i forhold til egen udvikling som medarbejder i organisationen og med henblik på at planlægge de fremadrettede tiltag, der kan støtte en fortsat udvikling.

Den enkelte medarbejders kompetenceprofil udarbejdes i et samarbejde mellem leder og medarbejder i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalen (MUS samtalen). Som forberedelse til MUS samtalen reflekterer medarbejderen over egen kompetenceudvikling i forhold til hver af de fire dimensioner. Til støtte i dette skøn er der udarbejdet en beskrivelse af fem niveauer for kompetenceudøvelse fra opstarten af læring til opnåelse af fuldstændigt overblik, handlekraft og fremsynethed i forhold til pågældende felt. Se figur 3.

Udvikling af kompetencer hos den enkelte er en dynamisk proces, der er situationsafhængig. Det betyder, at medarbejderens forskellige kompetencer i forhold til de fire dimensioner kan ændre sig op eller ned over tid, afhængig af, om der kommer nye opgaver, rammer og/eller livsbetingelser.

### Kompetencevurdering ved MUS samtale

I løbet af MUS samtalen drøfter lederen og medarbejderen niveauet for medarbejderens sociale, faglige, lærings- og organisatoriske kompetencer, og der gives eksempler, der underbygger en fælles opfattelse. Vurdering af kompetencer baseres således på en dialog mellem leder og medarbejder, og der er tale om et konkret, individuelt skøn. Skønnet foretages med henblik på at afdække mulighederne for fortsat udvikling hos medarbejderen.

Til støtte for denne dialog er der udviklet et redskab, Kompetencespindet, som kan hjælpe til at få overblik over ens kompetenceniveau i forhold til de fire dimensioner. Se figur 2.

### Kompetencespindet - et redskab der giver et overblik over skønnet i forhold til kompetenceniveauer

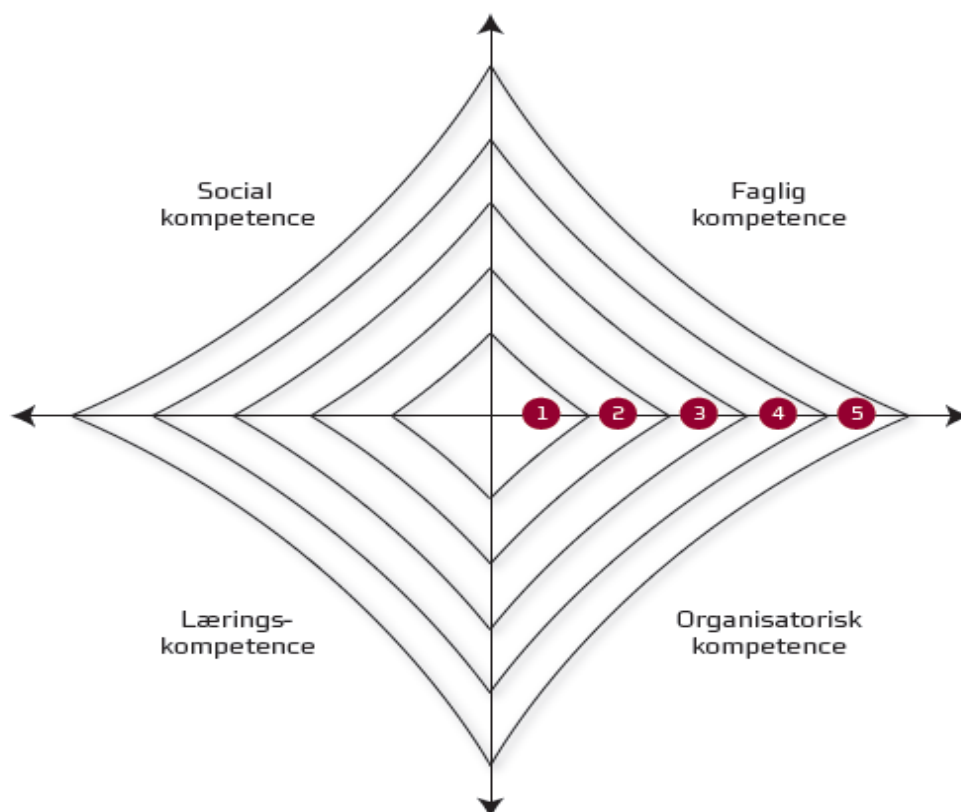
Kompetencespindet er opbygget som et edderkoppespind. Edderkoppespindet er opdelt i de fire dimensioner. Mellemlrummet mellem to "tråde" i spindet illustrerer fem kompetenceniveauer indenfor dimensionen.

Både medarbejderen og lederen reflekterer over medarbejderens kompetencer inden MUS samtalen og sætter et kryds mellem trådene inden for hver dimension. Krydset angiver et skøn over medarbejderens kompetenceniveau i hver dimension og danner baggrund for dialogen mellem leder og medarbejder om kompetencer og om områder for fortsat udvikling. Kompetencespindet skal opfattes som et dynamisk redskab, som danner grundlag for en fælles drøftelse.

Med udgangspunkt i den opnåede fælles forståelse af medarbejderens kompetenceniveau laves der derefter en individuel handleplan for medarbejderens udvikling på kort og længere sigt. Ved fastlæggelse af handlingsplanen, inddrages medarbejderens potentiale og karrieremæssige planer.

Til støtte i overvejelser om planer vedrørende kompetence-, job- og karriereudvikling er der udarbejdet et notat om veje og fremgangsmåder. Se Bilag 2. Ved den årlige MUS samtale følges op på handleplanen, som derefter revideres og justeres.

**Figur 2 Kompetencespindet**



### Kompetenceniveauer

Figur 3 beskriver kendetegn ved færdighedsudøvelse i forhold til fem kompetenceniveauer, fra opstarten på læring af en ny kompetence til opnåelsen af fuldstændig og fremsynet beherskelse af kompetencer, både hvad angår viden, færdigheder og adfærd.

Beskrivelsen kan støtte vurderingen af niveauet for medarbejderens kompetencer i sammenhæng med medarbejderens uddannelsesniveau og stillings- og funktionsbeskrivelse.

De fem kompetenceniveauer er beskrivende for alle fire kompetencedimensioner og viser den forventede adfærd i forhold til det enkelte niveau.

Hvis man ser afsnittet/afdelingen som helhed, udgør medarbejderne altid 100%. Ved hvert kompetenceniveau er der angivet en procentsats som udtryk for, hvor stor en andel af medarbejderne, der ideelt set forventes at være vurderet på det pågældende kompetenceniveau i afsnittet/afdelingen. Der kan være variationer i mønstret for denne niveauinddeling afhængig af afsnittets/afdelingens opgave. Kompetencemodellens niveauinddeling er tænkt således, at de fleste medarbejdere på Hospitalsenheden Vest (ca.50 %) vil være placeret på kompetenceniveau 3 (uanset faggruppe, funktion og

anciennitet). Niveau 3 er netop det niveau i forhold til social, faglig, organisatorisk og læringskompetence, der karakteriserer en medarbejder på Hospitalsenheden Vest.

**Figur 3 Kompetenceniveauer**

<b>Niveau 1</b> En medarbejder, der er introduceret  <b>Udgør ca. 10 %</b>	<b>Niveau 2</b> En medarbejder, der kan udføre opgaver selvstændigt  <b>Udgør ca. 20 %</b>	<b>Niveau 3</b> En medarbejder, der tegner faget ved hjælp af mangfoldige kompetencer  <b>Udgør ca. 50 %</b>	<b>Niveau 4</b> En medarbejder, der samskaber udvikling i eget fag og afdeling.  <b>Udgør ca. 15 %</b>	<b>Niveau 5</b> En medarbejder, der skaber ny viden på sit faglige felt og implementerer forandringer på hospitalsniveau. <b>Udgør ca. 3-5 %</b>
En medarbejder der aktivt tilegner sig relevant(e) viden og færdigheder, udfører opgaver under vejledning og viser forståelse for situationens kompleksitet samt udviser samarbejdsvilje.	En medarbejder der handler selvstændigt, sikkert og med høj grad af opmærksomhed overfor kolleger/patienter, samt deltager aktivt i afdelingens diskussioner og udvikling.	En medarbejder, der anvender sin omfattende viden og kompetencer til at udføre opgaver selvstændigt, sikkert, rutineret og kvalitetsbevidst, samt udviser ansvarlighed overfor og støtter initiativer i forhold til afdelingens strategier og målsætninger. Deltager aktivt og loyalt i implementering af nye beslutninger	En medarbejder, der behersker sit fagområde, udviser udpræget situationsforståelse og samskaber udvikling af nye tiltag forbundet med det gode patientforløb i egen afdeling, samt i forbedring af kollegers kompetencer og afdelingens strategier og målsætninger.	En medarbejder, der behersker de faglige kompetencer på sit felt, har fuldkommen overblik, skaber ny viden og er kendt nationalt og internationalt. Udvikler strategiske målsætninger i samarbejde med ledelsen og tager aktivt medansvar for udvikling og implementering af strategiske planer og udviklings- opgaver og inddrager aktivt kolleger i fx forsknings- og udviklingsprojekter.

### Vurdering af afsnittets/afdelingens samlede kompetencer

Når lederen har afholdt MUS samtaler og har drøftet kompetenceudvikling med alle sine medarbejdere, kan lederen vurdere afsnittets/afdelingens samlede kompetencer og dermed afdække, hvor der er behov for at styrke afsnittets/afdelingens kompetencer. Overblikket kan således også benyttes i rekrutteringssammenhænge.

Det er væsentligt, at lederen gør sig overvejelser om, hvordan afsnittets/afdelingens samlede kompetencer bibeholdes, når medarbejderstaben ændres. Det er vigtigt på denne måde at forudse forandringer i afdelingens samlede kompetencer, således, at der systematisk planlægges nødvendige udviklingstiltag.

### Kilder

Aarhus Universitetshospital (2013) Model for systematisk kompetenceudvikling HR afdeling.

Dreyfus, H. og S. (1991 [1986]): Intuitiv Ekspertise – Den bristede drøm om tænkende maskiner. 1.udgave, 1. oplæg Munksgaard.

Edvardsson, B., Thomasson, B. Kvalitetsutveckling - et managementperspektiv. Studentlitteratur, 2. oplag.1992 Brosolat, C.H. Thorup, A. Kompetenceudvikling i praksis.

Hospitalsenheden Vest (2010) Generel Kompetenceprofil for sygeplejersker i Hospitalsenheden Vest – vejledning til udarbejdelse af kompetencebeskrivelser.

Illeris, Knud (2011) Kompetence: Hvad, hvorfor, hvordan? 1. udgave Samfundslitteratur

RMU-mødet 23. april 2014, Region Midtjyllands kompetenceudviklingspolitik.

## **Bilag 1 Arbejdsgruppens sammensætning**

### **Gruppen er nedsat under Hovedsamarbejdsudvalg**

#### **A-siden**

- Sygeplejefaglig direktør Ida Götke (Gruppens Formand)
- HR-chef Lasse Hansen
- Ledende oversygeplejersker Gitte Kjær Nielsen
- Ledende bioanalytiker Ida Kjær Robsø
- Chefjordemoder Ann Fogsgaard
- Uddannelseskoordinerende overlæge Vibeke Ersbak

#### **B-siden**

- Jordemoder Liselotte Fredslund Andersen
- Sygeplejerske Alma Jensen
- Social- og sundhedsassistent Lisbeth Jørgensen Poulsen
- Optalmologiassistent Marianne Kirk-Thomsen
- Portør Brian Sæther

Uddannelseskoordinator Janet Mary Hansen, Center for Forskning og Uddannelse  
(Gruppens sekretær)

## Bilag 2 Notat vedrørende kompetenceudvikling, job-, og karriereplanlægning

Hospitalsenheden Vest har et ansvar for at skabe rammer for udvikling af ansatte og vejledning af talenter, hvor kulturen understøtter en nysgerrig, undersøgende tilgang til jobbet og et ønske om en vedvarende kompetenceudvikling hos ansatte.

Beskrivelse af kompetence-, job og karriereplanlægningsmuligheder er en naturlig forlængelse af organisationens arbejde med systematisk kompetenceudvikling.

Hospitalsenheden Vest har en ambition om at skabe et miljø, hvor der er ledelsesinteresse i at støtte udvikling af ansatte og talenter, og hvor alle ansatte bidrager til udvikling.

Hensigten er

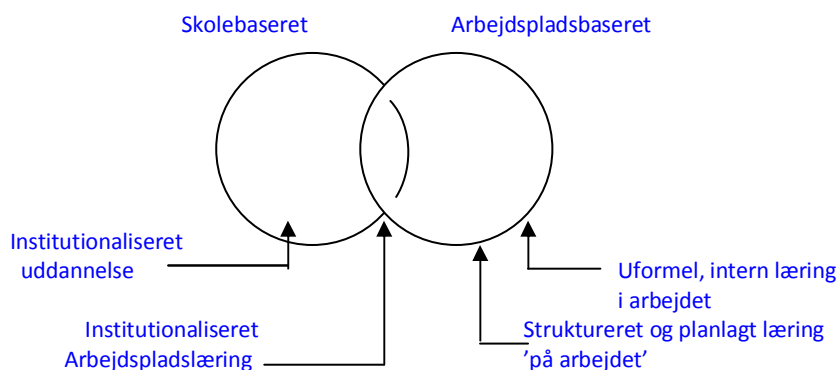
- at støtte ledere og ansatte i den kontinuerlige udvikling af organisationen som helhed
- at skabe gennemsigtighed med systematisk dialog om kompetence-, job og karriereplanlægningsmuligheder og at beskrive nogle formelle veje at gå, hvis man vil i en bestemt retning.
- at hjælpe lederen i at opnå et overblik over og arbejde systematisk med ansattes kapacitet og kompetencer i fire meget overordnede områder i hvert fag/profession

- 1) faglig kvalitet**
- 2) uddannelse, vejledning og undervisning**
- 3) forskning og udvikling og**
- 4) ledelse**

- at lederen kan afdække, om der er områder, der er underopdyrkede eller underbemandede. Og samtidigt, om der er talenter, der trænger til støtte og vejledning (nudging) for at finde en hensigtsmæssig udviklingsvej.
- at sikre således, at der spottes og udvikles talenter med rettidig omhu.

Det er væsentligt at understrege, at mulighederne for udvikling for den enkelte ansatte beror på en drøftelse mellem leder og ansatte under hensyntagen til både den enkeltes opfattelse og organisationens behov. Der kan være forskellige rammer for kompetenceudvikling, og disse skal tages i betragtning i drøftelserne. Se nedenstående figur 1.

**Figur 1 Forskellige rammer for kompetenceudvikling**



Kilde: Modificeret efter Andersen og Agø Hansen (1999) i Clematide

2004:40

Figuren beskriver to overordnede rammer for kompetenceudvikling.

1. **Skolebaseret kompetenceudvikling**, som omfatter de formelle uddannelser, som vi kender fra uddannelsesinstitutioner. Grunduddannelser på de erhvervsfaglige og videregående områder, samt formelle efter- og videreuddannelser på kursus, diplom, master, kandidat og ph.d. niveau på universiteter, University Colleges og andre erhvervsskoler og -akademier og andre uddannelsesinstitutioner.
2. **Arbejdspladsbaseret kompetenceudvikling** som omfatter a) uformel, intern læring i arbejdet med kolleger som læremestre, b) struktureret og planlagt undervisning på arbejdet med introduktion og oplæring i specielle funktioner og c) arbejdspladslæring af mere formelle karakter som ved specialuddannelser, hvor der er en kombination af teoretiske og praktiske fag.

Den ansattes kompetence-, job eller karriereudvikling er ikke tænkt fastlåst i en bestemt sti eller en uafvigelig retning. Det skal dog være tydeligt, hvilke formelle kompetencer, der kræves, og hvilke veje man kan gå, såfremt man ønsker at gå i en bestemt retning i sin karriereudvikling.

Det er også væsentligt at understrege, at det er en ledelsesopgave at sikre, at de hensigtsmæssige ressourcer er tilsted til hver en tid i organisationen med henblik på at sikre det gode patientforløb.

## **De fire overordnede karriere- jobudviklingsretninger**

Nedenfor gives en kort gennemgang af de fire retninger for karriere- og jobudvikling.

### **1. Faglig kvalitet**

Retningen faglig kvalitet indenfor de kliniske områder øger patientsikkerheden ved at styrke medarbejderne i at håndtere patienternes og borgernes øgede sygdomskompleksitet og multisygdomme og ruste dem til at sikre det gode patientforløb i stærkt specialiserede miljøer.

Retningen faglig kvalitet indenfor de tekniske områder og driftsområder øger patientsikkerheden ved at styrke medarbejderne i at håndtere de opgaver, der understøtter driften af et stort hospital.

Medarbejderne dygtiggør sig indenfor deres bestemte fagområder. De arbejder i og udvikler deres specialiserede miljøer.

Denne retning kan omhandle en ansat, der ønsker at fordybe sig i en specialiseret del af sit fag. Det kan indebære sidemandsoplæring og målrettet øvelse og færdighedstræning, kursUSDeltagelse og i nogle tilfælde specialuddannelse eller videreuddannelse.

### **2. Uddannelse, vejledning og undervisning**

Retningen uddannelse, vejledning og undervisning bidrager til at sikre uddannelse af høj kvalitet både for elever og studerende og for nye ansatte og kolleger og til at skabe attraktive uddannelses-, lærings- og vidensmiljøer. Retningen understøtter, at ansvar for uddannelse og vejledning forbliver en attraktiv karrierevej, og at uddannelsesopgaven bliver udfoldet i ensartede rammer af høj kvalitet, og at der herigennem udvikles en udforskende læringskultur i organisationen og de enkelte afsnit.

Denne retning kan omhandle en ansat, der ønsker at dygtiggøre sig som klinisk vejleder eller praktikvejleder, underviser eller uddannelsesansvarlig.

Det kan indebære opgaver i vejledning, planlægning, tilrettelæggelse, evaluering og udvikling af uddannelsesstilbud og afvikling af undervisning og trænings-sessioner.

I opstarten kan der være tale om afgrænsede vejlednings- og undervisningsopgaver. Når det drejer sig om et mere formelt ansvar for denne type opgaver, vil der være behov for teoretiske kurser, og efter- og videreuddannelse.

### **3. Forskning og udvikling**

Retningen forskning og udvikling bidrager til skabelse af ny viden og gennemprøvning af udvalgte nye metoder og fremgangsmåder.

Denne retning kan omhandle både forskningstalenter og forskerakademikere. Spirer og talenter får mulighed for at deltage i forskningsprojekter eller udviklingsarbejde, hvor der trænes kompetencer indenfor området. Det kan dreje sig om deltagelse i afviklingen af spørgeskemaundersøgelser og interviews, dataindsamlingsseancer og dataindtastning- og analyseaktiviteter. Dette kan foregå med arbejdspladsundervisning og sidemandsoplæring.

Forskningsakademikere gennemfører forskningsprojekter og skaber og formidler ny viden på de udvalgte områder.

Når det drejer sig om ansvar for planlægning og gennemførelse af forskning, vil der være tale om formel uddannelse på kandidat- og ph.d. niveau.

### **4. Ledelse**

Retningen ledelse understreger denne vigtige opgave i organisationen og giver nuværende og kommende ledere mulighed for at udvikle deres lederskab. Lederspirer trænes og udvikles ved at varetage afgrænsede ledelsesopgaver i samspil med en erfaren leder. Det kan være ledelse af et afgrænset projekt, teamledelse, gruppeledelse.

Når det drejer sig om det formelle ansvar for ledelse, vil der være tale om mentorordninger og sparring samt formelle uddannelser på diplom- kandidat eller masterniveau.

Drøftelserne med den ansatte i forhold til talenter og præferencer indenfor disse fire retninger kan bidrage til systematisk planlægning af kompetence-, job- og karriereudviklingsmuligheder og skabe overblik over indsatsområder.

## **Litteratur**

Clematide, B (2004) Iscenesat læring på arbejdspladsen I: *Arbejdspladser som læringsmiljø* 1. udgave, Roskilde Universitetsforlag.

Region Midtjylland (2014) Indsatsplan for talent- og karriereudvikling af kommende og nuværende ledere i Region Midtjylland.

IpsosUU (2013) Karriereveje i Hospitalsområdet En kvalitative undersøgelse af karriereveje for akademiske, ikke-lægelige forskere og specialister i hospitalsområdet. Danske Regioner.

Yngre læger og Danske Regioner (2014) Karriereværket.