

Kompetencekoncept Hospitalsenhed Midt - med hjerne, hjerte og vilje



INDHOLDSFORTEGNELSE

Indledning	4
Del 1: Fælles ramme og fælles sprog for kompetenceudvikling .6	
Definition af kompetence og kompetenceudvikling.....	6
Læringssyn og kompetenceudvikling.....	7
Del 2: Strategisk kompetenceudvikling	11
De 4 kompetencer	11
Kompetenceprofil for medarbejdere	13
Faglig kompetence	13
Relationskompetence	14
Læringskompetence	16
Forandringskompetence	17
Kompetenceprofil for ledere	19
Faglig kompetence	19
Relationskompetence	20
Læringskompetence	21
Forandringskompetence	22
Strategisk kompetenceudvikling - handler om videreudvikling af eksisterende kompetencer og tilegnelse af nye kompetencer	23
Vurdering af afsnittets/afdelingens samlede kompetencer	24



Udviklingen af kompetencer gennem niveau 1, niveau 2 og niveau 3	25
Niveau 1: En medarbejder som er introduceret og kan udføre opgaver selvstændigt	25
Niveau 2: En medarbejder, der tegner faget ved hjælp af sine mangfoldige kompetencer	27
Niveau 3: En medarbejder, der udvikler faget ved at udvise en selvstændig situationsbestemt udøvelse i hverdagen	29
Barrierer for kompetenceudvikling	31
 Dynamiske udviklingssamtaler og forpligtende udviklingsplaner	31
 Referencer	34
 Materialet er udarbejdet af:	35



INDLEDNING

HE Midt har en lang tradition for at arbejde med systematisk kompetenceudvikling. De mange års erfaring i organisationen kombineret med den aktuelle viden om kompetenceudvikling i relation til arbejdslivet danner grundlag for udarbejdelsen af nærværende kompetenceudviklingskoncept for Hospitalsenhed Midt.

Overordnet skal kompetenceudviklingskonceptet skabe en fælles ramme for, hvorledes der arbejdes med og tænkes kompetenceudvikling ved HE Midt. Målet er at skabe en kontinuerlig og strategisk kompetenceudvikling, der omfatter alle medarbejdere og understøtter HE Midts vision, mission, værdier og strategier ([link til virksomhedsgrundlaget](#)).

Kerneopgaven for HE Midt er behandling* og rehabilitering af patienter. Alle løser dagligt opgaver, som skal sikre, at patienten oplever et velfungerende hospital med sammenhængende sundhedsydelser og høj faglig kvalitet inden for alle funktionsområder.

Vi befinder os i et samfund og et sundhedsvæsen i forandring. En systematisk kompetenceudvikling skal medvirke til, at HE Midt kan imødekomme de aktuelle og fremtidige krav og forventninger.

Vi oplever i hverdagen behov for at blive endnu bedre til bl.a. patientinddragelse, behandling af multisyge patienter samt optimering af patientforløb. Samtidig skal vi videreudvikle kvalitetskulturen, sikre at der er den nødvendige generalist- og specialistkompetence inden for fagområderne samt have en lærings- og udviklingskultur, som understøtter rekruttering og fastholdelse af velkvalificerede ledere og medarbejdere.

En væsentlig forudsætning for udvikling og trivsel er et godt arbejdsmiljø. Ledere og medarbejdere påvirker og former arbejdsmiljøet i fællesskab. Det er derfor vigtigt, at alle påtager sig et ansvar for et udviklende fællesskab med dialog, dygtighed og dristighed som de styrende værdier ([link til personalepolitikken](#)).

* Behandling defineres iht. DDKM: undersøgelse, diagnosticering, sygdomsbehandling, fødselshjælp, genoptræning, sundhedsfaglig pleje samt sundhedsfremme og forebyggelse i forhold til den enkelte patient.



Kompetenceudviklingskonceptet kan bidrage til det gode arbejdsmiljø, hvis det anvendes aktivt i dialogen om det, vi er gode til, samt til de udfordringer vi skal imødekomme. Herved får både ledere og medarbejdere et redskab, der kan gøre udviklingen af kompetence synlig og systematisk.

Formålet med systematisk kompetenceudvikling er at:

- Skabe værdi for medarbejdere, ledere og organisation gennem systematisk og strategisk kompetenceudvikling med udgangspunkt i patienternes behov, organisationens og det omgivende samfunds krav til sundhedsvæsenet.
- Tydeliggøre de forventninger, der er til ansatte ved HE Midt i forhold til mission, vision, strategier og værdier samt mulighederne for kompetenceudvikling.
- Give ledere og medarbejdere et redskab til kompetencevurdering
- Sætte retning, give mening og skabe sammenhæng i kompetenceudviklingen for den enkelte og organisationen.



DEL 1:

FÆLLES RAMME OG FÆLLES SPROG FOR KOMPETENCEUDVIKLING

Del 1 beskriver det fundament, som kompetenceudviklingen på HE Midt bygger på. Hensigten er at give en fælles forståelse og et fælles sprog for kompetence og kompetenceudvikling.

Del 1 indeholder en definition af kompetence og kompetenceudvikling, som er gældende i Region Midt, og en beskrivelse af læringssyn og kompetenceudvikling, som er gældende for HE Midt.

Definition af kompetence og kompetenceudvikling

Begreberne kompetence og kompetenceudvikling defineres i Region Midtjylland således:



”Kompetenceudvikling er udvikling af ny viden, færdigheder og/eller holdninger hos de ansatte.

Kompetence forstås som evnen til at omsætte viden, færdigheder og holdninger og anvende personlige evner i praksis, fordi man både bør, kan, vil, må og tør.”

Kompetenceudvikling forstås i et individuelt perspektiv som det at styrke lederes og medarbejderes kompetencer i forhold til opgaveløsningen, og i et organisatorisk perspektiv som det at sikre, at de kompetencemæssige potentialer bliver anvendt, således at vi sikrer høj kvalitet og effektivitet.

Kompetenceudvikling foregår både i det daglige arbejde og gennem efter- og videreuddannelse. Ledere, medarbejdere og arbejdsplads udvikler sig gennem nye udfordringer ved forøgelse af såvel de individuelle som de organisatoriske kompetencer. ”

På Hospitalsenhed Midt anvender vi Region Midtjyllands definition af kompetence og kompetenceudvikling. På individniveau viser kompetencer sig i den enkeltes **adfærd** og evne til i konkrete situationer - i samspil med andre - at tage initiativer, handle og skabe resultater i hverdagen.

Viden er både teoretisk viden, erfaringsbaseret viden og "tavs viden".

Anvendeligheden af den viden, vi har, afhænger af vores evne og vilje til i konkrete situationer - alene eller sammen med andre - at kombinere viden med erfaringer, indlevelse og praktiske færdigheder.

Færdigheder er både praktiske færdigheder, kommunikative færdigheder og sociale færdigheder.

Anvendeligheden af det, vi kan, afhænge af vores: motivation, fleksibilitet, etik og moral, evne til at fornemme, til at samarbejde og til at skabe mening.

Ved **Strategisk kompetenceudvikling** forstås, at der skabes sammenhæng mellem kompetenceudvikling og arbejdspladsens mål og strategier.

Ved **Systematisk kompetenceudvikling** forstås en planlagt og løbende proces. Eksempelvis skal der årligt holdes udviklingsamtaler.



Læringssyn og kompetenceudvikling

Overordnet betragter Hospitalsenhed Midt læring i forbindelse med det daglige arbejde som grundlæggende og altafgørende i kompetenceudviklingen.

Læring i hverdagen skal suppleres med systematisk kompetenceudvikling, f.eks. interne og eksterne kurser, efter- og videreuddannelse og andre kompetenceudviklende aktiviteter. *

Når ledere og medarbejdere lærer og udvikler sig gennem teoretisk undervisning og ved engageret deltagelse i det daglige arbejdsfællesskab, er det vigtigt for HE Midt at have gode læringsmiljøer. Gode læringsmiljøer er kendetegnet ved social accept, et trygt socialt klima, succesoplevelser, erfaringsinddragelse, målrettet læring, refleksion og deltagerindflydelse (Illeris).

Gode læringsmiljøer afhænger af, at HE Midt har en tydelig vision, værdier, mål og strategier, for at ledere og medarbejdere kan opnå fælles forståelse for hospitalets behov for kompetencer.

* Eksempler på kompetenceudviklende aktiviteter kan bl.a. være patientevalueringer, netværksgrupper, deltagelse i kvalitetsudviklingsarbejde, deltagelse i forskningsprojekter m.m.

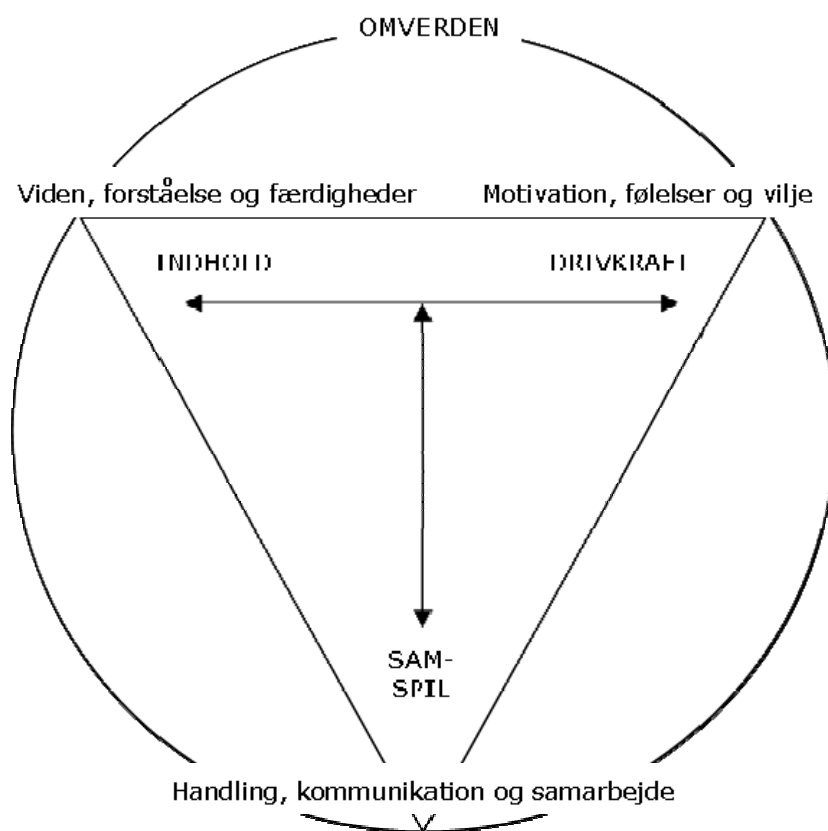


Læring hænger sammen med HE Midts opfattelse af kompetencebegrebet. Kompetencebegrebet henviser til anvendeligheden af viden og kunnen i en bestemt sammenhæng. Denne opfattelse af kompetence bygger på Brosolat og Thorups forståelse af kompetence som værende den rette kombination af viden, færdigheder og adfærd, der sætter medarbejderen i stand til at udføre en given opgave rigtigt. Viden, færdigheder og adfærd kan påvirkes af organisationen og er i fokus for kompetenceudviklingen (Brosolat og Thorup).

Læring og kompetenceudvikling på HE Midt er en proces, som pågår gennem hele livet - både i dagligdagen og i uddannelsesmæssige sammenhænge.

I det følgende beskrives HE Midts syn på læring ud fra Knud Illeris' teori om læring efterfulgt af en redegørelse for kompetenceudvikling på baggrund af Brosolat og Thorups teori om kompetenceudvikling.

Illeris' model (figur 1) illustrerer læringens sammensatte karakter, som indbyrdes afhængige forhold mellem noget individuelt, noget socialt og en given kontekst.



Figur 1

Læringstrekanten viser de tre dimensioner, der ifølge Illeris indgår i læring. Lærings-
trekanten har givet inspiration til HE Midts lederudviklingsforløb, som er bygget op om
temaerne "Hjerne, Hjerte og Vilje", som relateres til de tre dimensioner indhold,
samspil og drivkraft.

I dimensionen "indhold" drejer det sig om, hvad der helt konkret læres, og her er for-
målet at udvikle mening og muligheder for at håndtere praktiske udfordringer. Her ud-
vikles den lærendes personlige funktionalitet, altså dennes viden, forståelse og færdig-
heder.

Dimensionen "drivkraft" omhandler den mentale energi, der er nødvendig for lærepro-
cessen. Drivkraften rummer bl.a. følelser og motivation. For den lærende handler det
om at sikre en konstant mental balance og herved udvikle den personlige følsomhed
over for de impulser, der stimulerer til læring - at den lærende bevarer viljen til at
lære.

I dimensionen "samspil" handler det om interaktionen med andre og kan f.eks. in-
kludere perception, transmission, erfaring, deltagelse og aktivitet. Formålet er den
lærendes sociale integration i omverdenen. Omverdenen påvirker den enkeltes mu-
ligheder for læring bl.a. i form af regler og økonomiske vilkår.

Tilegnelsesprocessen mellem "indhold" og "drivkraft" foregår internt i det lærende
aspekt, mens processen om "samspil" inkluderer det sociale og eksterne aspekt af
læring. Det er en forudsætning for al læring, at de to processer begge er aktive, da de
er essentielle for læringsprocessen.

Kompetence er den enkeltes evne til i handling at møde krav og udfordringer. Brosolat
og Thorup forklarer det med, at man skal kunne beherske et fagligt område, at man
kan anvende sin faglige viden og færdigheder i forhold til de krav, der er i en aktuel
situation. Heri indgår også den enkeltes vurderinger og holdninger og evnen til at
trække på sine personlige forudsætninger.

Brosolat og Thorup viser i figur 2, hvilke elementer kompetencer består af og deres
indbyrdes sammenhæng.

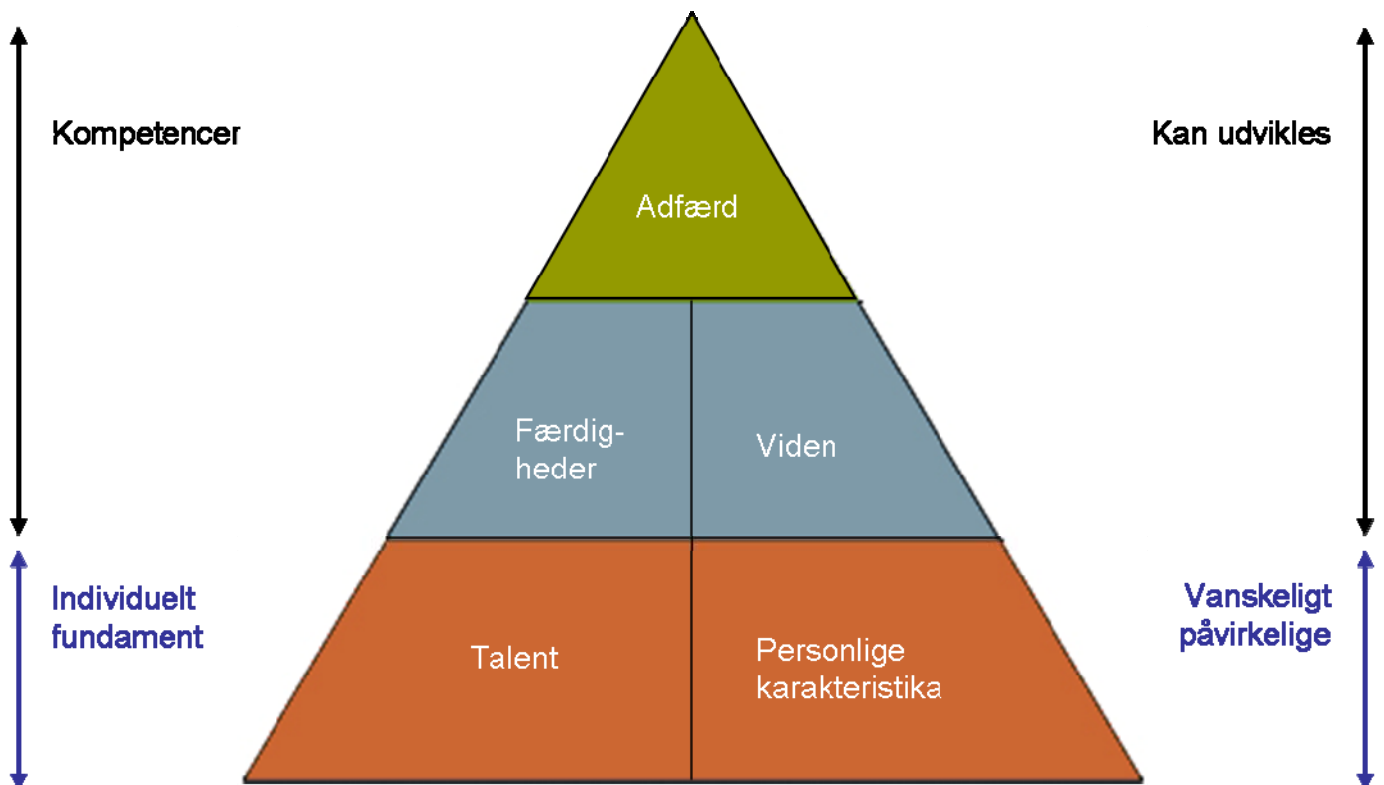


Modellen skal læses nedefra og op. Det vil sige, at fundamentet for kompetencer skal findes i det individuelle, som består af henholdsvis talent og personlige karakteristika.

Talent og personlige karakteristika er grundlagt tidligt i livet og udgør grundlaget for viden og færdigheder, som igen er en væsentlig forudsætning for den professionelle adfærd eller de handlinger, vi udøver.

Det individuelle fundament spiller også en rolle for evnen til at skabe resultater og få succes i jobbet. Det er på dette fundament, der kan arbejdes systematisk med kompetenceudvikling inden for områderne viden, færdigheder og adfærd.

Figur 2



DEL 2:

STRATEGISK KOMPETENCEUDVIKLING

Del 2 beskæftiger sig med den operationelle del af kompetenceudviklingen i forhold til den enkelte medarbejder og den enkelte leder.

Del 2 er opdelt i følgende afsnit:

De fire kompetencer (faglig kompetence, relationskompetence, læringskompetence og forandringskompetence) – er et indledende afsnit med betragtninger på læring ud fra figur 1 (side 7) med HE Midt som rammen for individuel læring og udvikling for medarbejder og for ledere.

Beskrivelse af de 4 strategiske kompetenceområder - medarbejdere. I dette afsnit beskrives kompetenceområderne enkeltvis bl.a. med eksempler på, hvordan kompetencerne viser sig i udførelsen af det daglige arbejde.

Beskrivelse af de 4 strategiske kompetenceområder - ledere. I dette afsnit beskrives kompetenceområderne enkeltvis bl.a. med eksempler på, hvordan kompetencerne viser sig i den daglige ledelse.

Beskrivelse af kompetenceudvikling gennem niveau 1, niveau 2 og niveau 3.

Udviklingssamtaler for medarbejdere – MUS

Udviklingssamtaler for ledere – LUS.

De 4 kompetencer

Kompetenceudviklingen på HE Midt tager afsæt i definitionerne af kompetencebegrebet, et læringsyn, som rummer både et omverdensperspektiv, et individuelt perspektiv og et socialt perspektiv (se figur 1, side 7) samt en forståelse af, at kompetenceudvikling kan ske ved påvirkning af viden, færdigheder og adfærd (se figur 2, side 9).

Det individuelle perspektiv og det sociale perspektiv er afgørende for, om HE Midt opnår resultater, hvor ønsket kvalitet bliver en faktisk kvalitet. Den enkelte medarbejder samt lederens viden, kunnen, holdninger og vilje til i fællesskabet at arbejde for organisationens mål, er afgørende for hospitalets succes.



Udviklingssamtalen er et af de redskaber, som skal medvirke til, at den individuelle kompetenceudvikling indgår i en samlet strategi, der sigter mod, at HE Midt løser kerneopgaven med maksimal kvalitet. Udviklingssamtaler for henholdsvis medarbejdere og ledere er nærmere beskrevet på side 31.

Omverdensperspektivet er både medvirkende til at stille krav og forventninger samt til at give rammer og vilkår for HE Midts virksomhed. Overordnet er dette formuleret i HE Midts virksomhedsgrundlag (mission, vision, værdier og strategier).

Omverdensperspektivet har for ledere en særlig opmærksomhed og betydning. Ledere vil være meningsformidlere og aktivt intervenserende i forhold til omverdens krav og forventninger – både ind i eget ledelsesområde, ind i HE Midt som helhed og i HE Midts repræsentation i omverdenen.

Rammesættende for kompetenceudvikling er Virksomhedsgrundlaget og ledelsesgrundlaget for HE Midt.

Virksomhedsgrundlaget angiver den retning og de indsatser, som medarbejderen og lederens virke skal understøtte i deres funktioner på hospitalet. Den enkeltes opgaver, ansvar og formelle kompetence er beskrevet i stillings- og funktionsbeskrivelser.

Ledelsesgrundlaget for HE Midt er fundamentet for ledelse. Her beskrives den ledelse som ønskes på HE Midt og nøgleordene er:

- Værdibaseret ledelse – ledelse som giver stor lokal frihedsgrad og en fleksibel rammestyring, hvor både leder og medarbejder har betydelig indflydelse på, hvordan de lokale opgaver skal tilrettelægges og udføres.
- Effektiv ledelse – ledelse som tilstræber at få størst mulig faglig, patientoplevelt og organisatorisk kvalitet med de tilgængelige ressourcer.
- Strategisk ledelse – ledelse som skaber mening og udstikker retning, som sætter en kompleks hverdag ind i en større sammenhæng, og skaber forståelse for helheden ved HE Midt.

Ved en afklaring af hospitalets ressourcer og udfordringer, foretaget i januar 2013, vurderes 4 kompetencer at have strategisk betydning for, om hospitalet kan leve op til nutidens og fremtidens udfordringer, krav og forventninger.



De 4 kompetencer:

- **Faglig kompetence**
- **Relationskompetence**
- **Læringskompetence**
- **Forandringskompetence**

Kompetencerne er i det følgende beskrevet enkeltvis med eksempler på, hvordan kompetencerne viser sig i adfærden i hverdagen/det daglige arbejde. Et sæt for medarbejdere og et sæt for ledere.

Det vil dog ikke i det daglige arbejde være umiddelbart muligt at skelne skarpt mellem kompetencerne, da de anvendes fleksibelt og nuanceret i opgaveløsningen, afhængigt af omstændighederne i konkrete arbejdssituationer.

Kompetenceprofil for medarbejdere



Faglig kompetence

Faglig kompetence forstås som evnen til at udvise professionel adfærd i varetagelsen af opgaverne.

Den faglige kompetence er videns- og færdighedsmæssigt grundfæstet i en faglig uddannelse og er specialiseret konkret i relation til den aktuelle funktion.

Eksempler på faglig kompetence:

- søger altid højt fagligt niveau
- prioriterer og tilrettelægger ud fra en faglig vurdering
- analyserer arbejdsopgaver på baggrund af faglig viden og indsigt i organisationen
- argumenterer fagligt for påtænkt eller foretaget handling
- identificerer etiske dilemmaer og handler hensigtsmæssigt
- reflekterer over egen og gældende praksis med henblik på at udvikle fagområdet samt overføre viden fra en situation til en anden
- anvender digitale medier og ny teknologi hensigtsmæssigt i den faglige indsats
- bidrager med sin monofaglige viden i det tværfaglige fællesskab
- er bevidst om egne faglige begrænsninger
- handler hensigtsmæssigt i kritiske situationer og tager sig omsorgsfuldt af de involverede

Faglig kompetence udvikles eksempelvis ved:

- introduktion og oplæring inden for fagområdet i relation til ansættelse og ved ændringer i funktionsområde
- at varetage fagspecifikke opgaver
- sidemandsoplæring
- sparring og refleksion i det monofaglige og tværfaglige fællesskab
- faglig vejledning og supervision
- selvstudier, færdighedstræning, e-læring
- efter- og videreuddannelse

Faglig kompetence viser sig eksempelvis ved:

- i hvor høj grad medarbejderen præsterer en høj faglig kvalitet samt kan vurdere og træffe selvstændige beslutninger inden for eget funktionsområde
- i hvor høj grad medarbejderen evner at bidrage med sin faglige ekspertise til et konstruktivt, tværfagligt samarbejde til gavn for brugerne
- i hvor høj grad medarbejderen evner at inddrage og involvere brugernes perspektiv, ressourcer og muligheder i løsningen af de faglige problemstillinger
- i hvor høj grad medarbejderen kender og anvender faglige standarder og retningslinjer og fagligt kan begrunde eventuelle fravigelser fra disse
- i hvor høj grad medarbejderen evner at foregribe uhensigtsmæssige eller kritiske situationer i kraft af stor faglig indsigt og viden eller indsigt i egen begrænsning



Relationskompetence

Relationskompetence forstås som evnen til at indgå i gensidigt givende og konstruktive relationer med andre mennesker. I denne sammenhæng handler det om den professionelle relation til patienter, pårørende, kolleger, ledere og samarbejdspartnere såvel interne som eksterne.

Relationskompetence er afhængig af evnen til at samarbejde, kommunikere og til at sætte sig ind i en situation under flere synsvinkler og være fleksibel i samarbejdsrelationer.

(Kilde: Det Nationale Kompetenceregnskab, 2005).

Eksempler på relationskompetence:

- skaber og vedligeholder givende og konstruktive relationer
- indgår i relationer - også de svære eller konfliktfyldte
- afvikler relationer, så tillid og værdighed bevares
- medvirker til, at fællesskabet grundlæggende bygger på tillid og retfærdighed
- medvirker i samarbejdet til at nå fælles mål
- evner i relationer at udvise empati og bevare det professionelle fokus
- udtrykker egne følelser på en hensigtsmæssig måde
- afværger eller mægler, hvis der opstår konfliktfyldte situationer
- skaber dynamiske netværk
- håndterer (kulturelle og holdningsmæssige) forskelligheder i gensidig respekt
- kommunikerer - både i tale og skrift - bevidst og målrettet med blik for modtagerens forudsætninger og behov
- anvender forskellige kommunikationsformer hensigtsmæssigt

Relationskompetence udvikles eksempelvis ved at:

- engagere sig i fællesskabet og samarbejdet med andre
- vælge den personlige kontakt frem for skriftlig kommunikation
- modtage sparring på problematiske kommunikations- eller samarbejdsrelationer
- træning i forskellige mundtlige kommunikationsformer
- medvirke i arbejdet omkring skriftlige formidlingsopgaver, f.eks. patientvejledninger, og ved brug af teknologiske kommunikationsformer
- modtage supervision/coaching
- deltage i samarbejdskurser og kommunikationskurser

Relationskompetence viser sig eksempelvis ved:

- i hvor høj grad medarbejderen evner og tager ansvar for at skabe konstruktive relationer i forhold til patienter, pårørende og samarbejdspartnere
- i hvor høj grad medarbejderen evner at anvende forskellige kommunikationsformer med henblik på at modtageren oplever at være tilpas informeret, at have tilstrækkelig indsigt og at være mødt med respekt og forståelse
- i hvor høj grad medarbejderen bidrager til et godt arbejdsmiljø med fælles værdier og mål, både for samværet i afdelingen og for varetagelse af afdelingens kerneopgaver



Læringskompetence

Læringskompetence forstås som evne til og motivation for kontinuerligt og aktivt at kunne tilegne sig, skabe og dele viden i samarbejde med andre med henblik på at mestre krav og udfordringer i det professionelle liv.

(Kilde: Det Nationale Kompetenceregnskab, 2005).



Læring anses for at være forudsætningen for udviklingen af kompetencer. Læring sker i et samspil mellem det indhold, som skal læres (viden, forståelse, færdigheder), drivkraften til at lære (motivation, følelser, vilje) og det samspil, der er i læringsituationen (handling, kommunikation og samarbejde). (Illeris).

Eksempler på læringskompetence:

- søger relevant, ny viden – relevant i forhold til faget og den tværfaglige helhed i den opgave, der skal løses
- søger relevant viden hos patient og pårørende om ønsker, behov og ressourcer
- er motiveret for at sætte sig ind i ny viden og lære nye færdigheder
- videregiver og deler den viden, man har, med andre
- opsøger ny viden hos andre og bruger det hensigtsmæssigt i egen funktion
- reflekterer over egen rolle og funktion – herigennem udvikler sig fagligt og personligt
- ser læringsmuligheder i arbejdssituationer
- vurderer styrker og svagheder i ny viden og nye færdigheder ud fra et fagligt perspektiv
- ser fremtidige udfordringer og udviklingsmuligheder på baggrund af indsigt i funktionsområdets og arbejdspladsens udvikling

Læringskompetence udvikles eksempelvis ved at:

- indgå i arbejdsfællesskaber præget af en udforskende og undersøgende tilgang til opgaverne
- ledere, kolleger og omgivelser stiller krav til den faglige kvalitet
- indgå i drøftelser af, hvordan organisering, diagnostik, behandling, pleje og rehabilitering tilrettelægges bedst muligt for patienten og dennes pårørende

Læringskompetence viser sig f.eks. ved:



- i hvor høj grad medarbejderen er motiveret for at opsøge ny viden og opnå nye færdigheder
- i hvor høj grad medarbejderen evner at lære og at omsætte det lærte til muligheder og handlinger i funktionen
- i hvor høj grad medarbejderen evner at være nysgerrig og undersøgende i det daglige arbejde, så der skabes læringsituationer



Forandringskompetence

Forandringskompetence forstås som evnen og viljen til omstilling og fornyelse, både på det mentale, fysiske og funktionsmæssige niveau.

Omstilling handler om evnen til at tilpasse sig nye opgaver, krav og forventninger.

Fornyelse handler om evnen til at gennemføre synlige forandringer inden for eget fagområde, i tværfaglige sammenhænge og på tværs af afdelinger og sektorer med henblik på at øge kvaliteten i kerneydelsen.

Forandringskompetence er afhængig af evnen til at skabe mening og til at inddrage kreative og innovative processer i jobbet.

(Kilde: Det Nationale Kompetenceregnskab, 1999, 2005).

Eksempler på forandringskompetence:

- er opmærksom på ændringer i organisationens og omverdenens forventninger
- arbejder positivt og konstruktivt med ændrede krav og forventninger
- tager initiativ til at iværksætte nye tiltag
- inspirerer til nytænkning
- er fleksibel og omstiller sig kontinuerligt til nye opgaver
- reflekterer kritisk over opgaver og metoder på baggrund af viden og indsigt i andre organisationers måde at arbejde på
- opstiller begrundede alternativer til gældende praksis og arbejdsgange

Forandringskompetence udvikles eksempelvis ved at:

- være i arbejdsmiljøer, hvor vi lytter til og udforsker nye idéer
- være i arbejdsmiljøer, hvor det er naturligt at identificere, at tale om og at arbejde med kvalitetsforbedringer og optimeringer af arbejdsgange
- have en rummelig kultur, hvor det er tilladt at afprøve andre måder at organisere og løse opgaver på
- have en rummelig kultur, hvor man betragter eventuelle fejl som en kilde til udvikling
- deltage i projektarbejde og kvalitetssikring
- få teoretisk viden om forandringsprocesser
- indgå i netværk på tværs af afdelinger og/eller sektorer
- have gode rollemodeller og opleve positivitet omkring ændringer

Forandringskompetence viser sig eksempelvis ved:

- i hvor høj grad medarbejderen evner at igangsætte nytænkning, tage initiativ til afprøvning af idéer og konstruktivt at forholde sig til såvel et positivt som et negativt resultat
- i hvor høj grad medarbejderen evner at omstille sig til forskellige opgaver og funktioner samt positivt bidrager til forandringsprocesser
- i hvor høj grad medarbejderen evner at bidrage til en konstruktiv rammesætning omkring forandringstiltag
- i hvor høj grad medarbejderen kan bevare et engagement i arbejdet under ændringer i organisationen eller ændringer inden for specialet



Kompetenceprofil for ledere



Faglig kompetence

Faglig kompetence forstås som evnen til at udvise professionel adfærd i varetagelsen af opgaverne.

Den faglige kompetence handler for ledere primært om kompetence til at udøve ledelse.

Ledelse udøves i forhold til: personaleledelse, udvikling og implementering af organisationens strategier, drift og ressourcestyling. Vægtningen af elementerne er afhængig af det ledelsesniveau den enkelte leder befinder sig på.

Eksempler på faglig kompetence:

- prioriterer og tilrettelægger ud fra en ledelsesmæssig vurdering, hvor organisationens mål er retningsgivende og sætter dermed rammen for kreativitet, innovation og forandringer
- er bevidst om sit ledelsesrum og egne personlige og ledelsesmæssige begrænsninger samt den politiske kontekst, som han/hun er en del af
- analyserer arbejdsgange og opgaver på baggrund af faglig indsigt og ledelsesmæssig kendskab til organisationen
- identificerer og handler problemløsende på etiske dilemmaer, kvalitetsbrist, trivsels problematikker og økonomiske uhensigtsmæssigheder
- bevarer roen, overblikket, leder og koordinerer indsatser i kritiske situationer, som ikke umiddelbart kan håndteres af medarbejdere

Faglig kompetence udvikles eksempelvis ved:

- introduktion til: ledelsesområdet, den samlede organisation, administrative og økonomiske retningslinjer, arbejdsredskaber og arbejdsgange
- at varetage ledelsesopgaver på organisationsniveau – f.eks. som repræsentant for en ledergruppe
- faglig vejledning, sparring og refleksion med andre ledere
- daglig praksis
- efter- og videreuddannelse



Faglig kompetence viser sig eksempelvis ved:

- i hvor høj grad lederen evner at inddrage, udvikle og involvere medarbejdernes ressourcer og kompetencer i løsningen af problemstillinger
- i hvor høj grad lederen evner at skabe mening og udstikker retning for sine medarbejdere – både konkret i enkelte situationer og på længere sigt
- i hvor høj grad lederen evner at handle, skabe overblik og synlige prioriteringer med fokus på strategiske mål
- i hvor høj grad lederen formår at skabe trivsel og et godt arbejdsliv for den enkelte med fokus på faglighed, udvikling og nærvær



Relationskompetence

Relationskompetence forstås som evnen til at indgå i gensidigt givende og konstruktive relationer med andre mennesker. I denne sammenhæng handler det om den professionelle relation til medarbejdere, patienter, pårørende, kolleger, ledere og samarbejdspartnere såvel interne som eksterne.

Relationskompetence er afhængig af evnen til at samarbejde, kommunikere og sætte sig ind i en situation under flere synsvinkler og være fleksibel i samarbejdsrelationer.

(Kilde: Det Nationale Kompetenceregnskab, 2005).

Eksempler på relationskompetence:

- udøver ledelse som skaber og vedligeholder givende, dynamiske og konstruktive relationer
- indgår i relationer - også de svære eller konfliktfyldte i gensidig respekt
- udøver ledelse som medvirker til, at fællesskabet grundlæggende bygger på værdierne: dialog, dygtighed og dristighed
- evner i relationer at udvise empati og bevare det professionelle og ledelsesmæssige fokus
- kommunikerer - både i tale og skrift - bevidst og målrettet med blik for modtagerens forudsætninger og behov

Relationskompetence udvikles eksempelvis ved at:

- engagere sig i fællesskabet og samarbejdet med andre
- vælge den personlige kontakt frem for skriftlig kommunikation
- modtage sparring på problematiske kommunikations- eller samarbejdsrelationer
- modtage supervision/coaching



Relationskompetence viser sig eksempelvis ved:

- i hvor høj grad lederen evner at udøve ledelse, som styrker forståelsen af fælles mål, fælles viden og gensidig respekt
- i hvor høj grad lederen evner at udøve ledelse som sikrer en præcis, rettidig og problemløsende kommunikation
- i hvor høj grad lederen evner i dialogen at udvise oprigtig interesse og respekt for andre – lederen ser, hører og bestræber sig på at forstå den enkelte medarbejder, gruppe af medarbejdere og teams samt handle professionelt herpå



Læringskompetence

Læringskompetence forstås som evne til og motivation for kontinuerligt og aktivt at kunne tilegne sig, skabe og dele viden i samarbejde med andre med henblik på at mestre krav og udfordringer i det professionelle liv.

(Kilde: Det Nationale Kompetenceregnskab, 2005).

Læring anses for at være forudsætningen for udviklingen af kompetencer. Læring sker i et samspil mellem det indhold, som skal læres (viden, forståelse, færdigheder), drivkraften til at lære (motivation, følelser, vilje) og det samspil, der er i læringssituationen (handling, kommunikation og samarbejde). (Illeris).

Eksempler på læringskompetence:

- søger relevant, ny viden – relevant i forhold til ledelsesområdets kerneydelse og den tværfaglige helhed i organisationen
- videregiver og deler den viden, man har, med andre
- reflekterer over egen rolle og funktion – herigennem udvikler sig fagligt og personligt
- udøver ledelse som skaber læringsmiljøer
- kan analysere og reflektere ud fra flere perspektiver

Læringskompetence udvikles eksempelvis ved at:

- indgå i arbejdsfællesskaber præget af en udforskende og undersøgende tilgang til opgaverne
- indgå i drøftelser om organisationens samlede udvikling, samarbejde på tværs af sektorer og sundhedsvæsen generelt
- at arbejde med Den Danske Kvalitets Model



Læringskompetence viser sig f.eks. ved:

- i hvor høj grad lederen er motiveret for at opsøge ny viden og opnå nye færdigheder
- i hvor høj grad lederen evner at lære og at omsætte det lærte til muligheder og handlinger i sin ledelsespraksis
- i hvor høj grad lederen evner at være nysgerrig og undersøgende i det daglige arbejde, så der skabes rum for refleksion og gode læringsmiljøer



Forandringskompetence

Forandringskompetence forstås som evnen og viljen til omstilling og fornyelse, både på det mentale, fysiske og funktionsmæssige niveau.

Omstilling handler om evnen til at tilpasse sig nye opgaver, krav og forventninger.

Fornyelse handler om evnen til at gennemføre synlige forandringer inden for eget fagområde, i tværfaglige sammenhænge og på tværs af afdelinger og sektorer med henblik på at øge kvaliteten og produktiviteten i kerneydelsen.

Forandringskompetence er afhængig af evnen til at skabe mening og til at inddrage kreative og innovative processer i jobbet.

(Kilde: Det Nationale Kompetenceregnskab, 1999, 2005).

Eksempler på forandringskompetence:

- er opmærksom på ændringer i organisationens og omverdenens forventninger
- involverer medarbejdere i forandringsprocesser, hvor det giver mening, så der skabes medejerskab for forandringsprocessen
- inspirerer til nytænkning og støtter aktivt nye idéer, som er værdiskabende for organisationen
- er fleksibel og omstiller sig kontinuerligt til nye ledelsesopgaver
- Skaber rum for refleksion og kreativitet og udfordrer vanetænkning, arbejdsgange mv.

Forandringskompetence udvikles eksempelvis ved at:

- være i arbejdsmiljøer og organisatoriske sammenhænge, hvor vi lytter til og udforsker nye idéer
- have en rummelig kultur, hvor det er tilladt at afprøve andre måder at organisere og løse opgaver på
- få teoretisk viden om ledelse af forandringsprocesser både i forhold til det psykologiske og det metodiske perspektiv
- indgå i netværk på tværs af afdelinger og/eller sektorer

Forandringskompetence viser sig eksempelvis ved:

- i hvor høj grad lederen evner at igangsætte nye tiltag, støtte nye idéer og konstruktivt at forholde sig til såvel et positivt som et negativt resultat af en prøvehandling
- i hvor høj grad lederen evner at navigere i usikkerhed og uvished, og samtidig skabe en konstruktiv rammesætning omkring forandringen
- i hvor høj grad lederen kan motivere til engagement i arbejdet under ændringer i organisationen eller ændringer inden for specialet
- i hvor høj grad lederen giver rum for refleksion, nytænkning og innovation

Strategisk kompetenceudvikling - handler om videreudvikling af eksisterende kompetencer og tilegnelse af nye kompetencer



På HE Midt betragtes kompetenceudvikling som en altid tilstedeværende mulighed og proces.

Ledere og medarbejdere vil i arbejdet opleve, at de i forskellige sammenhænge og i forskellige opgaver kan udvise alt fra en usikker adfærd, hvor man støtter sig til foreskrevne procedurer og kan have brug for hjælp, til en sikker adfærd, hvor man ved, hvad der skal gøres, og hvordan det må gøres.

Betragtes kompetence over tid vil ledere og medarbejdere i overvejende grad udvise en adfærd præget af, at de ved, hvad der skal gøres, hvornår og hvordan.

Kompetenceudvikling er en dynamisk proces, der betragtes som en kontinuerlig udvikling, hvor den enkelte bliver mere og mere kompetent til at udføre sit arbejde.



Sundhedsvæsnet og arbejdsopgaverne ændrer sig over tid, hvilket medfører efterspørgsel på andre kompetencer i form af ny viden, nye færdigheder og/eller ændring af adfærd. Det betyder ikke nødvendigvis, at man i udførelsen af arbejdet bliver mere kompetent. Det handler i højere grad om en bestræbelse på at følge med udviklingen og vedligeholde sine kompetencer til at varetage de opgaver, jobbet fordrer. HE Midt ser derfor kompetenceudvikling som en del af det at gå på arbejde.

For ledere er valgt, ikke at opstille kompetenceniveauer. Ledelse vurderes ved HE Midt blandt andet på baggrund af målinger på kvaliteten af ledelse. Målingerne foretages på initiativer regionalt (f.eks. APV og TULE) og nationalt (f.eks. patienttilfredshedsundersøgelser og kvalitetsdatabaser/kliniske databaser).

For medarbejdere bliver kompetenceudvikling konkret og nærværende ved at tale om samt arbejde bevidst på at udvikle kompetencer gennem niveau 1, niveau 2 og niveau 3.

Udviklingen af kompetencer i bevægelsen gennem niveau 1, niveau 2 og niveau 3 bliver beskrevet i det følgende inspireret af brødrene Dreyfus' teori om stadier i kompetenceudvikling.

Vurdering af afsnittets/afdelingens samlede kompetencer

Når en leder har afholdt udviklingssamtaler og kompetencevurderet alle sine ansatte, kan lederen vurdere afsnittets/afdelingens samlede kompetencer og hermed også kompetencehuller. Det vil sige felter, hvor der er behov for at styrke afdelingens/afsnittets kompetencer. Et overblik der også kan være relevant at udnytte i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere.

Derudover er det væsentligt, lederen gør sig overvejelser om, hvordan afsnittets/afdelingens samlede kompetencer bibeholdes, når erfarne ansatte rejser eller går på pension. Det er vigtig således at forudse forandringer i afdelingens/afsnittets samlede kompetencer og derved i tide forebygge, at væsentlige kompetencer forsvinder.



Udviklingen af kompetencer gennem niveau 1, niveau 2 og niveau 3

Niveau 1 – en medarbejder, der er oplært indenfor arbejdsområdet og har tilegnet sig viden og færdigheder, som gør det muligt selvstændigt og kvalitetsbevidst at tilrettelægge og udføre daglige driftsmæssige og hyppigt forekommende opgaver.

Når en medarbejder starter i et nyt job eller en ny funktion, vil der blive en glidende overgang fra introduktionsperioden over i kompetenceniveau 1.

En medarbejder, som kompetencemæssigt bevæger sig på niveau 1, udvikler sig ved at lære om procedurer, arbejdsgange og samarbejdsrelationer i afdelingen. Den enkelte samler sig erfaringer ved at deltage i løsningen af arbejdsopgaver og ved at indgå i det faglige og sociale fællesskab i afdelingen. Erfaringerne gør det muligt at danne meningsfulde aspekter ved situationer, og der opstår efterhånden en evne til at skelne mellem det mere og det mindre væsentlige i forskellige situationer og lægge vægten på det væsentlige. Engagementet stiger og den enkelte føler sig i stigende grad ansvarlig for varetagelsen af egne opgaver og arbejdsområder i afdelingen.



Kompetenceudviklingen på niveau 1 kan beskrives på følgende måde ud fra Brosolat og Thorups viden, færdigheder og adfærd:

Niveau 1

– en medarbejder, der er oplært indenfor arbejdsområdet og har tilegnet sig viden og færdigheder, som gør det muligt selvstændigt og kvalitetsbevidst at tilrettelægge og udføre daglige driftsmæssige og hyppigt forekommende opgaver.

Overordnet ift. de 4 kompetencer:

Faglig kompetence → en medarbejder som har kompetencer til selvstændigt, med høj grad af sikkerhed og opmærksomhed, at udføre faglige opgaver, der er hyppigt forekomne i specialet og handle hensigtsmæssigt i uforudsete og kritiske situationer.

Relations kompetence → en medarbejder som indgår hensigtsmæssigt i relationer til såvel patienter/pårørende, kolleger og samarbejdspartnere – hensigtsmæssigt i forhold til den konkrete situation og i forhold til egne kompetencer.

Lærings kompetence → en medarbejder som indenfor arbejdsområdet kan anvende tilegnet viden og øvede færdigheder, i løsningen af opgaverne og som udviser en naturlig nysgerrig og undersøgende adfærd, der skaber læringssituationer og muligheder.

Forandringskompetence → en medarbejder som evner at bidrage med ideer til hensigtsmæssige ændringer i det daglige arbejde og i udførelsen af konkrete arbejdsopgaver, samt udviser fleksibilitet i forhold til opgaveløsningen og konkrete ændringer i eksisterende planlægning og rutiner.

Kendetegnende for kompetenceudviklingen på niveau 1:

Viden

Opsøger og tilegner sig viden om relevante problemstillinger inden for arbejdsområdet. Kan i stigende omfang redegøre for denne viden i relevante sammenhænge. Kan i takt med opbygningen af erfaringer inden for området argumentere for valg af anvendt viden i forskellige situationer med patienter og kolleger.

Færdigheder

Iagttager hvordan mere erfarne kolleger udfører opgaverne, og hvordan de handler i konkrete situationer. Udfører selvstændigt i stigende omfang de hyppigt forekommende opgaver og lærer under vejledning kontinuerligt nye opgaver og funktioner. I takt med erfaring og øget viden kan flere og flere opgaver udføres selvstændigt med høj grad af sikkerhed og opmærksomhed. Der handles i stigende omfang problemløsende i udførelsen af opgaver i mødet med patienter og kolleger.

Adfærd

Lytter opmærksomt til patienter og kolleger. Udviser i stigende grad forståelse for deres behov. Inddrager i stigende omfang patienterne i problemløsningen og planlægningen af deres forløb. Deltager i diskussioner og tager i stigende grad selv initiativ til diskussioner inden for fagområdet og arbejdsområdet.

Tager i stigende grad ansvar for at løse hyppigt forekommende opgaver i afdelingen. Kan i stigende omfang påtage sig opgaver og ansvar for uddannelse af elever og studerende i afdelingen.

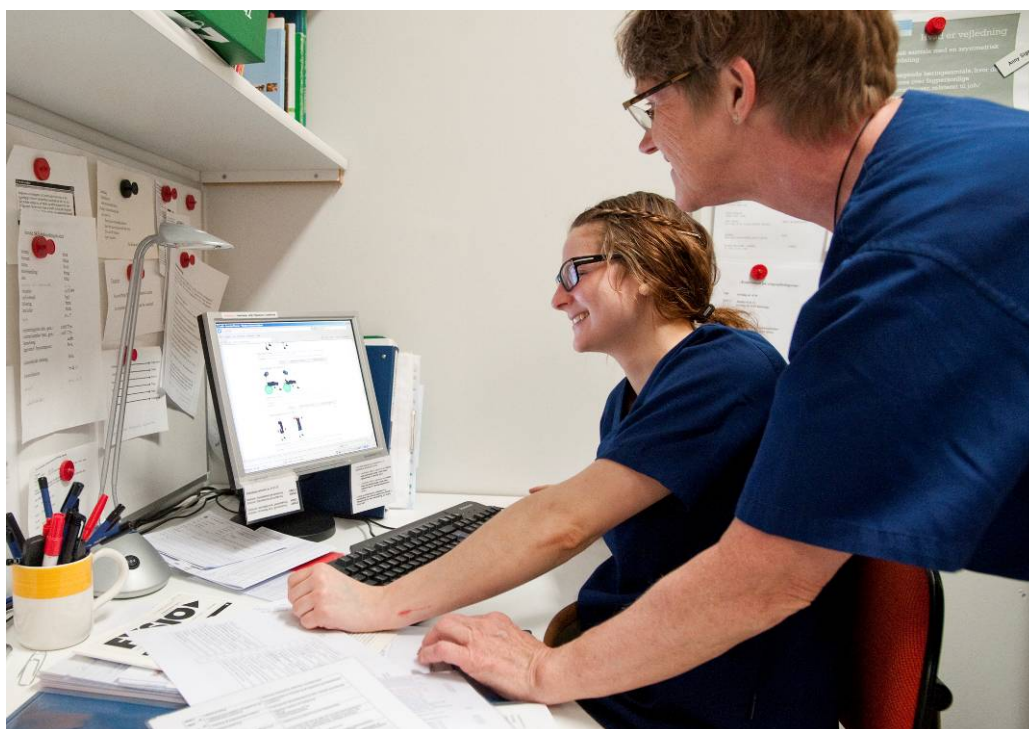


Niveau 2 – en medarbejder som selvstændig, reflekterende og kvalitetsforbedrende kan udføre alle opgaver, som er en naturlig del af hverdagen, både de simple og mere komplicerede.

En medarbejder, der kompetencemæssigt bevæger sig på niveau 2, har organisatorisk indsigt, viden og praktiske færdigheder, der gør det muligt for vedkommende at have overblik på arbejdsområdet, handle hurtigt, være koordinerende og effektiv i opgaveløsningen.

Medarbejderens kompetencer udvikles og udbygges ved sparring og samarbejde med andre på eget niveau eller niveau 3 samt ved at være i et arbejdsmiljø, hvor man udfordres ved, at der stilles spørgsmål til det arbejde, man udfører, og til de overvejelser, der fører til handlingerne.

Kompetenceudviklingen på niveau 2 kan beskrives på følgende måde ud fra Brosolat og Thorups begreber viden, færdigheder og adfærd:



Niveau 2

- en medarbejder som selvstændigt, reflekterende og kvalitetsforbedrende kan udføre alle opgaver, som er en naturlig del af hverdagen, både de simple og mere komplicerede.

Overordnet ift. de 4 kompetencer:

Faglig kompetence → en medarbejder, der tegner faget ved hjælp af sine mangfoldige kompetencer, og har erfaringer, viden og færdigheder til at skabe overblik i arbejdsområdet, fagligt vurderer behovet for basal eller mere avanceret indsats også i opgaver af høj kompleksitet samt bevarer roen og handler effektivt i uforudsete og kritiske situationer.

Relationskompetence → en medarbejder som skaber konstruktive relationer til såvel patienter/pårørende, kolleger og samarbejdspartnere og som, på baggrund af etiske overvejelser, anvender forskellige kommunikationsformer fleksibelt og målrettet situationen og modtageren.

Læringskompetence → en medarbejder som opsøger ny viden for at opdatere egne kundskaber, og som deler og udvikler ny viden med andre. Skaber læringsituationer og læringsmuligheder ved at dele refleksioner over gældende praksis eller konkrete oplevelser.

Forandringskompetence → en medarbejder som konstruktivt bidrager til ændringer i det daglige arbejde og i udførelsen af konkrete arbejdsopgaver, og som aktivt medvirker til at afprøve nye idéer. Bevarer et engagement i arbejdet under ændringer i organisationen eller indenfor specialet.

Kendetegnende for kompetenceudviklingen på niveau 2:

Viden

Udvælger, prioriterer og løser opgaver ud fra faglig indsigt og viden. Kan i stigende omfang - på baggrund af refleksioner over praksis - forudsige konsekvenser af egen og andres handlinger og inddrager dette i opgaveløsningen. Planlægger og handler under hensyntagen til de tilstedeværende ressourcer. Kan observere og identificere problemstillinger, der er typisk forekommende i afdelingen og kan i stigende grad argumentere fagligt for valgte handlinger og etiske overvejelser i relation dertil. Har i stigende omfang viden og indsigt i, hvordan afdelingens ydelser bidrager til den samlede kvalitet i organisationens ydelser.

Færdigheder

Udfører selvstændigt alle opgaver som er en naturlig del af hverdagen i afdelingen. Opgaverne udføres med høj grad af sikkerhed og stigende rutine. Kan instruere og vejlede kolleger. Deltager også i de specielle og sjældne opgaver og funktioner i afdelingen og påtager sig i stigende grad en selvstændig rolle i forhold til disse.

Adfærd

Udviser ansvarlighed og professionalisme i udførelsen af opgaver og i mødet med patienter og kolleger. Tager i stigende omfang højde for det "særlige" i en konkret situation. Den intuitive adfærd erstatter i stigende grad den adfærd, som baserer sig på overvejede reaktioner.

Tager aktivt del i oplæringen af nye kolleger i afdelingen samt tager del i uddannelsen af elever og studerende.

Giver kvalificeret feedback til kolleger, elever og studerende.

Arbejder bevidst med langsigtede mål og planer og kan i stigende grad afvige fra disse, når akutte og uforudsigelige situationer kræver det.

Deltager i og tager selv initiativ til drøftelse af etiske, faglige og personalemæssige problemstillinger og medvirker aktivt til at virkeliggøre mulige ændringer i forlængelse af drøftelserne.



Niveau 3 – en medarbejder, der udvikler faget ved at udvise en selvstændig, situationsbestemt udøvelse i hverdagen

En medarbejder, der kompetencemæssigt bevæger sig på niveau 3, udvikler på baggrund af erfaring en evne til at se helheder og sammenhænge i komplekse og omfattende arbejdsopgaver og processer. Det bliver muligt i stigende grad at se, hvad der er det rigtige og etisk korrekte at gøre i forskellige situationer. Den intuitive adfærd erstatter i stigende grad den adfærd, som baserer sig på overvejede reaktioner.

Det er på niveau 3 muligt i stort omfang at handle proaktivt, dvs. før tingene sker, eller før situationer udvikler sig kritisk.

På niveau 3 opleves en social integrering i teamet med overblik over teamets kompetencer og ansvarlighed for, at opgaver løses etisk forsvarligt og med høj kvalitet.

Kompetenceudviklingen på niveau 3 kan beskrives på følgende måde ud fra Brosolat og Thorups begreber viden, færdigheder og adfærd - se næste side:



Niveau 3

- en medarbejder, der kan løse alle opgaver i hverdage, alt fra de simple til de mest komplicerede, med kvalitet og etisk velbegrunder, kan udvikle faget ved at kombinere teori og praksis på et højt abstraktionsniveau, har et overblik der rækker ud over afdelingens egne grænser, og har et omfattende handleberedskab i faglige, administrative og organisatoriske opgaver.

Overordnet ift. de 4 kompetencer:

Faglig kompetence → en medarbejder med faglige kompetencer, som gør det muligt at handle proaktivt, med stor sikkerhed og under hensyntagen til mulige implikationer af handlinger og disponeringer i situationen. Har fagligt et overblik over områdets samlede styrker og svagheder, tilrettelægger og handler under hensyntagen hertil og med opmærksomhed på de eksterne samarbejdsrelationer.

Relationskompetence → en medarbejder som skaber konstruktive og etisk velovervejede relationer til såvel patienter/pårørende, kolleger og samarbejdspartnere og som naturligt integrerer forskellige kommunikationsformer fleksibelt og værdiskabende i relationerne.

Læringskompetence → en medarbejder som opsøger ny viden for at opdatere både egen og områdets kundskaber, og bidrager i læringssituationer i særlig grad til at skabe sammenhæng og forståelse i et større perspektiv – på organisatorisk og samfundsmæssig niveau.

Forandringskompetence → en medarbejder som igangsætter nytænkning, kan nuancere og vurdere nye idéer, forestår systematisk afprøvning og evaluering af ændringer i det daglige arbejde og i udførelsen af konkrete arbejdsopgaver. Er fleksibel og har let ved at omstille sig til forskellige opgaver. Bevarer og motiverer til engagement i arbejdet under ændringer i organisationen eller indenfor specialet.

Kendetegnende for kompetenceudviklingen på niveau 3:

Viden:

Anvender sin ekspertise til at kombinere teori og praksis til gavn for en effektiv opgaveløsning af høj faglig kvalitet og etisk velbegrunder. Kan vurdere på et højt abstraktionsniveau både inden for fagområdet og på det organisatoriske niveau og bidrager i det kollegiale fællesskab til ny indsigt og erkendelse, som kan danne grundlag for udvikling. Opsøger kontinuerligt ny viden til gavn for egen og afdelingens udvikling både på det faglige område og på sundhedsområdet generelt. Anvender bevidst refleksion over egen praksis til udvikling af nye forståelser og handlinger.

Færdigheder

Har på baggrund af omfattende viden og erfaring et mangfoldigt handleberedskab, som kombineres og omsættes i nye situationer og nye relationer.

Kan via sit overblik over egne og kollegers kompetencer træde "ud og ind" i løsningen af opgaver og funktioner og kan i disse sammenhænge fornemme behovet for at "tage over", vejlede eller støtte.

Adfærd

Medvirker i høj grad til udviklingen af strategiske målsætninger i samarbejde med ledelsen.

Har et stort engagement i arbejdet og bidrager til fagets og afdelingens udvikling ved selvstændigt at tage initiativ til at igangsætte og gennemføre forandringer.

Fungerer i det praktiske arbejde, i diskussioner og i samarbejdsrelationer som rollemodel og er en værditilførende ressource for afdelingen.

Tager selvstændigt del i introduktion, oplæring og uddannelse i afdelingen, og fungerer som sparringspartner for kolleger, der også varetager sådanne eller tilsvarende opgaver.



Barrierer for kompetenceudvikling

I kompetenceudviklingen og dermed også kvalitetsudviklingen kan der være barrierer, som hindrer en ønsket og planlagt udvikling.

Barriererne kan være bundet til forhold hos den enkelte medarbejder, forhold i det sociale fællesskab eller forhold i organisationen. Det er derfor vigtigt for den samlede kompetenceudvikling, at lederen har øje for medarbejderens motivation og ressourcer, afdelingens arbejdsmiljø og de rammer og vilkår, der gives i organisationen for kompetenceudvikling og uddannelse.

Dynamiske udviklingssamtaler og forpligtende udviklingsplaner



Den formelle baggrund for udviklingssamtaler er fastlagt på flere niveauer uden for og i organisationen, herunder:

- [Overenskomstforhandlingerne 2008](#)
- [Den Danske Kvalitetsmodel](#)
- [Aftale om seniorsamtaler](#)

Formelt set er der et krav om, at alle medarbejdere skal have en skriftlig udviklingsplan. En udviklingsplan beskriver de udviklingsmål og eventuelt uddannelse, som er aftalt mellem leder og medarbejder. Udviklingsplanen udarbejdes på baggrund af udviklingssamtalen.

HE Midt betragter udviklingssamtaler som et redskab, der giver mulighed for at arbejde systematisk med udviklingen af medarbejderes kompetencer samt øge trivslen.

Udviklingssamtalen skal koble den enkeltes faglige og personlige kompetenceudvikling med arbejdspladsens udvikling. I den gode udviklingssamtale skabes der balance mellem hensynet til den enkeltes trivsel, ønsker og behov og hensynet til HE Midts mål og strategier.

Når fælles og individuelle mål er kendte for begge parter, er det muligt at skabe en gensidig forståelse af, hvilken viden, hvilke færdigheder og hvilken adfærd der er nødvendig for at nå målene, og hvilke konkrete indsatser der skal til, for at udvikling kommer til at ske.

Udviklingssamtaler:

- kan ikke træde i stedet for – kun supplere – den daglige, uformelle dialog
- adskiller sig fra den daglige samtale ved at være det forum, hvor medarbejderen sammen med sin leder drøfter egen arbejdssituation, kompetencer og fremtidige arbejdsopgaver
- skaber klarhed over de udviklingsmuligheder, medarbejderen og arbejdspladsen har, så der så vidt muligt sker en afstemning af den enkeltes ønsker, arbejdspladsens målsætning, strategier og resultater
- er det forum, hvor leder og medarbejder i fællesskab laver en udviklingsplan
- kan støtte udviklingen af arbejdsmiljøet og være med til at gøre arbejdspladsen mere attraktiv

Udviklingssamtaler er som udgangspunkt individuelle. Det kan lokalt aftales at holde udviklingssamtaler for grupper hvert andet år. Dog skal det altid være muligt for den enkelte medarbejder at få en individuel samtale.

Udviklingssamtalen for grupper kan være anvendelig når:

- der er behov for at styrke helhedssynet i afdelingen
- der er behov for at styrke en fælles holdning til udvalgte emner
- der er en organisering i grupper omkring kerneopgaverne på arbejdspladsen

Gruppen skal have et fælles omdrejningspunkt som for eksempel samme leder eller samme opgave, for at en udviklingssamtale for grupper er meningsfuld.

Ved udviklingssamtaler i grupper skal alle have mulighed for at komme til orde. Er der tale om et større antal medarbejdere, bør leder og medarbejdere sammen overveje gruppernes størrelse og dannelse. Det kan f.eks. være overvejelser om mindre grupper, der arbejder parallelt kontra teams eller organisatoriske enheder i én samlet gruppe. Fordele og ulemper bør i fællesskab afvejes i de enkelte situationer.

En udviklingssamtale med en gruppe af medarbejdere er en struktureret proces, hvor medarbejdere i fællesskab arbejder med udvikling af organisationens kompetencer.



Der er i HE Midts kompetencekoncept udarbejdet vejledninger til:
Medarbejderudviklingssamtaler - **MUS**, Lederudviklingssamtaler – **LUS** og
Gruppeudviklingssamtaler – **GRUS** for henholdsvis en medarbejdergruppe og en
ledergruppe.



Referencer:

Kompetenceudvikling i praksis, Christian H. Brosolat & Anders Thorup

Læring, Knud Illris, Roskilde Universitets Forlag, 2. udgave 2006

Kvalitet i MUS – en praktisk guide til leder og medarbejder, Statens Center for
Kompetenceudvikling og Kvalitetsudvikling, www.kompetenceudvikling.dk

MUS – fra stivnet ritual til strategisk redskab, Birgitte Svinth og Thomas Duus
Henriksen, Tidsskriftsartikel: ledelsesidag.dk, 2011

Materiale om MUS og GRUS, Koncern HR, Organisation og Ledelse, www.ol.rm.dk

Vejledning og Praksisteori, Per Lauvås og Gunnar Handal

Kompetencerådets rapport 1999, Mandag Morgen, Strategisk Forum

Det Nationale Kompetenceregnskab – hovedrapport, Undervisningsministeriet 2005,
URL: pib.uvm.dk/2005/RKRapport



Materialet er udarbejdet af:

Tine Joensen, HR chef

Ledelsesrepræsentanter:

- Ingelise Hermansen, oversygeplejerske, Kvindeafdelingen
- Mette Fjord, oversygeplejerske, Center for Planlagt Kirurgi
- Lilli Egholm, ledende ergoterapeut, Fysio- og Ergoterapien
- Torben Handen, ledende bioanalytiker, Klinik Biokemisk afsnit
- Merete Stubkjær, ledende overlæge, Hammel Neurocenter

Medarbejderrepræsentanter:

- Jette Kildahl, fysioterapeut, Hammel Neurocenter
- Elin Grundorf, social- og sundhedsassistent, Intensiv og Opvågning
- Lene Buhl, lægesekretær, Medicinsk Afdeling
- Bitten Kaanbjerg Kristensen, bioanalytiker, Mikrobiologisk Afsnit
- Lone Kristensen, sygeplejerske, Intensiv og Opvågning

Projektleder: Inge Pinholt, uddannelseskonsulent, HR

Ressourceperson fra HR: Trine Sehested Rendbæk, HR konsulent



Kontakt

Hospitalsenhed Midt

HR-uddannelse

Heibergs Allé 4

8800 Viborg

Tlf.: +45 7844 1236

www.hospitalsenhedmidt.dk

