

## GUIDE til

# Identifikation og håndtering af læger der har særlige behov for kompetenceudvikling

På baggrund af den regionale kortlægning af læger, er det fundet behov for at beskrive, hvordan man som leder kan identificere og håndtere læger med særlig behov for kompetenceudvikling.

Der er umiddelbart identificeret mangler indenfor:

- faglige kompetencer
- sproglige/kommunikative kompetencer
- sociale kompetencer

Kompetence forstås som viden, færdigheder og holdninger. De syv lægeroller indenfor lægelig videreuddannelse kan med fordel bruges metodisk til *de/s* at screene lægers manglende kvalifikationer og kompetencer, og *de/s* bruges til at finde egnede individualiserede løsninger, som kan iværksættes med afsæt i den foretagne kortlægning.

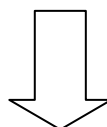
Danske og internationale undersøgelser af læger (i speciallægeuddannelse) viser, at det ofte er et flertal af kompetencer og roller, der er mangelfulde, når der identificeres problemer. I en Canadisk undersøgelse fra Universitetet i Toronto, hvor de har et meget velorganiseret interventionsprogram, angives at 85 % har problemer med medicinsk ekspertrollen, >50 % med kommunikator rollen og >50 % med rollen som professionel. Man som altid skal være opmærksom på, at der kan være helbredsmæssige forhold, der spiller ind.

Udover at afdække den enkeltes kompetencer er det vigtigt også at se på den kontekst lægen opererer i. Er det kun i nogle sammenhænge, der opleves problemer, og kan man fra afdelingens side afhjælpe dette?

Nedenstående skema angiver vejledende spørgsmål til brug for nærmere udredning af potentielle udfordringer for læger ansat i Region Nordjylland. Dette set i forhold til de opgaver, som de forventes at løse.

Udfordringer	Lægerolle	Opklaringsmøde med lægen
Faglige kompetencer	Medicinsk ekspert	Ofte været i tvivl om valg af undersøgelser til primær udredning?
		Overvejet mulige differentialdiagnoser på nyindlagte?
		Ofte været i tvivl om iværksættelse af den primære behandling ud fra diagnostiske overvejelser?
		Er de håndværksmæssige færdigheder i orden?
	Sundhedsfremmer	Været opmærksom på patientens, personalets og egen sikkerhed?
		Haft fokus på patientcompliance?
	Akademiker/underviser	Været opmærksom på systematiske/ophobede problemstillinger og handlet derpå?
		Anvendt bedste praksis (f.eks. ved opslag i e-dok, UpTo Date, eller lign.)?
		Fungeret som vejleder/underviser for kolleger?

Udfordringer	Lægerolle	Opklaringsmøde med lægen
Sproglige kompetencer	Kommunikator	Haft vanskeligheder ved at samtale med en patient (eller pårørende)?
		Kommunikeret klart med relevante kolleger
		Sørget for sikker overlevering af informationer til plejepersonalet mundtligt og skriftligt (minimumsdokumentation, opgaver til personalet, observationsniveau etc.)?
		Fremlagt indlagte patienter og andet ved morgenkonference på fornuftig vis?
		Problemer med kommunikation med patienter, pårørende eller andet personale?
Sociale kompetencer	Professionel	Erkendt egne grænser og kommunikeret med relevante kolleger ved usikkerhed og tvivl?
		Fulgt given vejledning?
		Følt at der var noget, du ikke kunne stå inde for?
		Stået i et etisk dilemma?
		Oplevet at din professionalitet var udfordret?
	Leder/organisator	Haft vanskeligt ved at prioritere din egen og andres tid og ressourcer i forhold til de foreliggende opgaver
		Evner at indgå i den givne rolle i teamsammenhænge?
		Påtaget dig lederrollen og truffet beslutninger?
	Samarbejder	Haft udfordringer ved samarbejde med personalet (ved akutte situationer, tilkald, tvang)?
		Sikret at alle i teamet kendte mål, roller og ansvarsfordeling (ved modtagelse af patient, akutte opgaver etc.)?
		Forsøgt at samarbejde med patienten og forhandle fælles agenda?
		Problemer med tilgangen til patienter, pårørende og kollegaer?



**Individuel løsning:** (individuel handleplan for opnåelse af manglende kompetencer)

Til opklaringsmødet mellem ledelsen og lægen skal der ske en afdækning og konkretisering af problemets karakter og omfang f.eks. ved hjælp af ovenstående ”diagnosticerende” spørgsmål. Tidlig identifikation er vigtig.

Mange af de afklarende og afhjælpende foranstaltninger, der kan anbefales, er allerede etableret i det formelle uddannelsessystem. Dette gælder både kompetencevurdering, vejledning, og træningsmuligheder – se skemaet sidst i dokumentet. Her beskrives kort enkelte områder som erfaringsmæssigt fylder meget.

Sprog og kulturel baggrund med forskellig tilgang til f.eks. magtdistance, betydning af status, håndtering af usikkerhed, og impuls kontrol kan medføre uhensigtsmæssig tilgang til patienter og kolleger, som opfattes som manglende situationsforståelse, empati, og respekt. Der findes samlet viden, hvor man kan få

en ide om hvilke kulturforskelle der kan have betydning!. Det er vigtigt, at der også ses nærmere på afdelingens kultur, og at der er åbenhed om afdelingens gældende normer og værdier.

360 graders evaluering<sup>ii</sup>, der i speciallægeuddannelsen bruges til vurdering af lægens kompetencer i forhold rollerne professionel, leder/administrator/organisator, samarbejder og kommunikator, kan være med til at perspektivere dette. Denne bygger på konkrete iagttagelse fra relevante samarbejdspartnere, hvilket kan være en hjælp til at anskueliggøre problemets art og omfang for den pågældende - og give konkrete iagttagelser til dialog og handleplan.

På baggrund af opklaringsmødets konklusioner udarbejdes en personlig kompetenceudviklingsplan, herunder en konkret handleplan for erhvervelse af nødvendige kompetencer og realistisk tidsplan for, og midler til, at opnå dette. Til at understøtte denne proces er der udarbejdet et oversigtsskema (se nedenfor).

### **Udarbejdelse af individuel handleplan for opnåelse af manglende kompetencer**

Den individuelle handleplan adresserer bestemte problematikker/udfordringer i lægens kompetenceopnåelse, og beskriver en præcis handleplan for løsningen af problemet.

En individuel handleplan bør altid indeholde:

- 1) oversigt over dato, deltagere og sted for afholdelse af møde om handleplanen
- 2) beskrivelse af de uhensigtsmæssigheder (problemer) der er i ansættelsesforholdet
- 3) angivelse af målet med handleplanen (præcise, operationelle succeskriterier)
- 4) beskrivelse af de indsatser og delmål, der skal opnås for at målet indfries
- 5) beskrivelse af rollefordeling, herunder hvad parterne hver i sær skal gøre/bidrage med for at handleplanens mål bliver indfriet
- 6) tidsangivelse for hvornår de enkelte indsatser skal ske, samt hvornår delmål og det endelige mål for handleplanen skal være nået
- 7) underskrift fra lægen og den ledende overlæge

Det skal fremgå tydeligt for både lægen og ansættelsesstedet, hvad der skal gøres indenfor indsatsområderne, ligesom det tydeligt skal fremgå hvilke succeskriterier handleplanen sigter imod. Der indgås aftale om en fornyet samtale, hvor lægen og ledelsen (den ledende overlæge) i fællesskab følger op på handleplanen. En handleplan bør udfærdiges så snart problemerne erkendes af ledelsen, og så tidligt, at der er mulighed for at rette op på problemerne. En handleplan bør altid være skriftlig, og den ledende overlæge skal underskrive denne, og udlevere en kopi til lægen.

Hvis problemet på et senere tidspunkt udvikler sig til en sag med konsekvenser for lægens ansættelsessituation vil den skriftlige handleplan fungere som dokumentation for ansættelsesstedet og lægens indsats for at løse problemet eller mangel på samme

### **Beskrivelse af løsningsmuligheder**

En handleplan skal altid indeholde løsningsmuligheder i forhold til det afdækkede problem, og der skal være fokus på patientsikkerheden. Vigtige ledelsesmæssige tiltag er således stillingtagen til om der er behov for ændring i ansvarsniveau, øget supervision og ændret arbejdstilrettelæggelse med særlig fokus på træning af udvalgte kompetencer.

Løsningerne vil i de fleste tilfælde blive fundet inden for rammerne af ansættelsesstedet, hvor lægen er ansat, men det kan være nødvendigt at inddrage ekstern ekspertise. I nedenstående (vedhæftede) skema er angivet en oversigt over andre interventionsmuligheder og kompetencevurderingsmetoder i forhold til de problemer, der er afdækket ved den indledende samtale i relation til de syv lægeroller.

Derudover er der angivet ressourcer, der kan hjælpe.

## Ressourcer

- Fagfolk med speciel viden om speciallægeuddannelsen/kompetenceudvikling af læger
  - Afdelingens/Specialiets uddannelsesansvarlige overlæge (UAO)
  - Hospitalets uddannelseskoordinerende overlæge (UKO)
    - Sygehus Vendsyssel, Flemming Knudsen,  
mail: [f.knudsen@rn.dk](mailto:f.knudsen@rn.dk); telefon: 40 40 33 83
    - Aalborg Universitetshospital, Susanne Nøhr  
mail: [susanne.noehr@rn.dk](mailto:susanne.noehr@rn.dk); telefon: 97 66 62 63
  - Specialiets postgraduate kliniske lektor (PKL)
  - NordSim (færdighedstræning og simulation), lægelig leder Karen Linddorff,  
mail: [kgll@rn.dk](mailto:kgll@rn.dk); telefon: 97 66 62 78
  - HR Ledelse og Kompetenceudvikling, Region Nordjylland, HR-udviklingschef Mariane Therkelsen  
mail: [mat@rn.dk](mailto:mat@rn.dk); telefon: 22 49 18 83
- Instanser med speciel viden om uddannelse og autorisation af læger
  - HR Ledelse og Kompetenceudvikling, Region Nordjylland  
Hjemmeside vedr. tjenestesamtaler og sprogkonsulent:  
<http://personalenet.rn.dk/organisation/organisationssider/sundhed/AalborgSygehus/HROgKompetence/Sider/NyttigeOplysningerTilUdenlandskeFagfolk.aspx>
  - Videreuddannelsesregion Nord, Videreuddannelsessekretariatet (VUS)  
mail: [vus@stab.rm.dk](mailto:vus@stab.rm.dk), telefon: 78 41 08 00  
hjemmeside: <http://www.videreuddannelsen-nord.dk/>
  - Sundhedsstyrelsen (SST)  
mail: [sst@sst.dk](mailto:sst@sst.dk), telefon: 72 22 74 00  
hjemmeside vedr. læger: <http://sundhedsstyrelsen.dk/da/uddannelse-autorisation/special-og-videreuddannelse/laege>

## Litteraturhenvisninger

De syv lægeroller. Sundhedsstyrelsen 2013. <https://sundhedsstyrelsen.dk/da/udgivelser/2013/de-syv-laegeroller>

Uhensigtsmæssige uddannelsesforløb i lægers uddannelse i Videreuddannelsesregion Nord. Rapport fra forskningsprojekt (2012-2014) CESU. Aarhus Universitet. [www.cesu.dk](http://www.cesu.dk)

University of Toronto, Postgraduate Medicine <http://www.pgme.utoronto.ca/content/board-examiners-boe>

Kompetencevurderingsmetoder – en oversigt. Sundhedsstyrelsen, 2013. [www.sst.dk](http://www.sst.dk)

Videreuddannelsesregion Nord, Videreuddannelsessekretariatet (VUS):  
Udkast til Notat: Håndtering af uhensigtsmæssige uddannelsesforløb – Notat til postgraduate kliniske lektorer. Juni 2015 (*behandles på rådsmødet den 17.09.2015*)

Udkast til Notat: "Videreuddannelsessekretariatets involvering ved ansættelse af udenlandsk uddannede læger i Videreuddannelsesregion Nord", 24. juni 2015 (*behandles på rådsmødet den 17.09.2015*)

---

<sup>1</sup> Geert Hofstede, Kulturdimensioner. <http://geert-hofstede.com/countries.html>

<sup>1</sup> I speciallægeuddannelsen anvendes et elektronisk system, Feedbacksystem.net, der genererer en rapport, der følges op en dialog med en uddannet 360 graders feedback facilitator, og derefter fører til en handleplan, som aftales med vejleder. Samtlige specialer i det nordjyske sygehusvæsen har uddannede feedback facilitatorer.

**Oversigtsskema til brug ved udarbejdelse af lægens personlige kompetenceudviklingsplan**

Lægens navn:				
Ansættelsessted:				
Udfordringer	Lægeroller	Uddannelsesbehov	Uddannelsesstrategi	Kompetencevurderingsstrategi
Faglige kompetencer	Medicinsk ekspert	Viden  Færdigheder  Holdninger	Fagspecifikke kurser og træning af færdigheder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialeselskabets kurser</li> <li>• Færdighedstræning <ul style="list-style-type: none"> <li>- NordSim</li> </ul> </li> <li>• Klinisk træning <ul style="list-style-type: none"> <li>- Egen afdeling/Anden institution</li> </ul> </li> </ul> Samtale om afdelingens forventninger og gældende normer og værdier	Struktureret kollegial samtale  MCQ  Mini-Cex (helhedsvurdering af lægens performance i en konkret situation)  Struktureret direkte observation af kliniske færdigheder/operation etc.
	Sundhedsfremmer		Kursus i sundhedsfremmer rollen*	Mini-Cex (helhedsvurdering af lægens performance i en konkret situation)
	Akademiker/underviser		Allokering af vejleder/mentor Involvering i forskning/uddannelse Vejlederkursus	Eks. vurdering ved morgen konference Tilbage melding fra mentor/vejleder/vejledt
Sproglige kompetencer	Kommunikator		Sprogkursus Sprogkulturel coach Handleplan ifølge 360 graders eval.	360 graders evaluering
Sociale kompetencer	Professionel		Samtale om afdelingens forventninger og gældende normer og værdier Handleplan ifølge 360 graders eval.	360 graders evaluering
	Leder/organisator		Handleplan ifølge 360 graders eval. Teamtræning	360 graders evaluering
	Samarbejder		Handleplan ifølge 360 graders eval. Teamtræning	360 graders evaluering

