

KOMPETENCEUDVIKLING VIA MOBILITET:

UDSTATIONERING CENTRALT OG DECENTRALT I REGIONEN

INSPIRATION FRA AARHUS UNIVERSITETSHOSPITAL OG REGION MIDTJYLLAND

”

*Vi er en stor koncern
– så det er vigtigt at
komme hinanden ved*

“

Bevægelse mellem centrale og decentrale afdelinger

I Region Midtjylland arbejder man målrettet med at give medarbejdere og ledere mulighed for midlertidige udstationeringer mellem centrale og decentrale afdelinger i regionen.

Det gælder ledere og medarbejdere på hospitalerne, der får arbejdsopgaver i regionens centrale stabe, og ledere og administrative medarbejdere fra de centrale stabe, der omvendt får mulighed for at arbejde tættere på den kliniske praksis. Konkrete eksempler på det er:

- Organisationskonsulent fra Aarhus Universitetshospital lavede på eget initiativ et 10-måneders undersøgende projekt gennem udstationering i regionens centrale HR-afdeling.
- Regionens tidligere centrale innovationsenhed MidtLab havde klinikere tilknyttet for at sikre den kliniske relevans af alle projekter.
- MedTech Innovation Consortium (MTIC), der arbejder med innovation af sundhedsvæsenet i Region Midtjylland, har konsulenter, der på faste ugedage arbejder på hospitalerne for at være tættere på den kliniske praksis.
- En konsulent fra regionens HR-afdeling er udlånt til sekretariatet for Aarhus Kulturhovedstad for at bidrage til frivilligkoordinering.
- I projektet Sputnik var sundhed- og omsorgschefen i Aarhus Kommune udstationeret i fem måneder på Aarhus Universitetshospital for at få indblik i praksis og skabe en bedre platform for samarbejde mellem ledelserne.



"Det er dræbende at blive siddende i den samme stol hele tiden. Hvis vi ikke møder dem på den anden side, så bliver vi ved med at insistere på, at vores eget perspektiv er det eneste rigtige."

Lisbeth Rune Schultz, organisationskonsulent
Kvalitet og Udvikling, Aarhus Universitetshospital



"Behovet for systeminnovation i sundhedsvæsenet er eklatant, og løsningerne kan ikke findes gennem silotænkning. Jeg oplever, at mere bevægelse af både ledere og medarbejdere mellem regionens afdelinger er med til at styrke den helhedsorienterede tænkning, vi har brug for."

Karen Ingerslev, kontorchef
Koncern HR, Region Midtjylland



Karen Ingerslev
Kontorchef
Koncern HR
Region Midtjylland

"Mobilitet og udstationering er for mig større end kompetenceudvikling for den enkelte. Det gavner både den arbejdsplads, der udsender, og den der modtager en medarbejder, og så er det med til at skabe bedre sammenhængskraft i hele organisationen."

Kultur for nysgerrighed

For Karen Ingerslev er mobilitet noget, der altid tænkes med som en driver for kompetenceudvikling i regionen.

Det handler for hende ikke så meget om at etablere egentlige "ordninger" for mobilitet, men om at turde at eksperimentere og at skabe en kultur for nysgerrighed, hvor folk er interesserede i, hvad der foregår uden for deres vante arbejdsrammer.

Deltagelse i andre arbejdsmiljøer styrker den erfaring med andres faglighed og praksis, der er et afgørende supplement til faglig ekspertise, fremhæver Karen.



Nogle opgaver kræver nærhed til praksis

Karen fortæller, at hun fx har god erfaring med udstationering i forbindelse med implementering af kræftpakker på hospitalernes klinikker. For at understøtte den organisationsforandring, det medfører, flytter konsulenter fra de centrale afdelinger deres arbejdsplads ud på hospitalet på faste ugedage. Det giver dem en bedre forståelse for hverdagen på hospitalet og styrker dermed deres opgaveløsning. Samtidig får hospitalets personale mulighed for en mere nærværende og kvalificeret sparring.

Karen fremhæver også den fem måneder lange udstationering af en kommunal chef for Sundhed og Omsorg på Aarhus Universitetshospital: "Hun har fået et bedre grundlag for at træffe beslutninger, fordi hun har set verden fra et andet perspektiv," fortæller Karen.

Forpligtelse på at udnytte ny viden

Det kræver ifølge Karen en særlig indsats fra både leder og medarbejder at få det fulde udbytte af en udstationering. Af medarbejderen kræver det bl.a. en klar refleksion over, hvad man vil have ud af forløbet. Af lederen kræver det støtte og nysgerrighed i forhold til medarbejderens læring og aktivt engagement i at anvende ny viden i organisationen.



Lisbeth Rune Schultz
Organisationskonsulent, Cand.Psych.
Kvalitet og Udvikling
Aarhus Universitetshospital

Forskningsprojekt i regionens HR-afdeling

I forbindelse med sit arbejde med lederudvikling og rekruttering blev Lisbeth inspireret til at undersøge, hvad der motiverer læger til at søge lederstillinger.

Projektet blev organiseret som en 10-måneders udstationering i Region Midtjyllands centrale HR-afdeling med orlov fra Universitetshospitalet.

Motivationen var dels, at det var en regional problematik, hun undersøgte, og dels at der var synergi med et større projekt om talentudvikling i regionen, som hun også kunne bidrage til.



”Det var sundt at se perspektivet fra regionshusets side. Det er jo ikke for at genere hospitalerne, at de vil systematisere tingene. Jeg fik helt sikkert nuanceret nogle fordomme, og jeg har også fået øje på nogle potentialer i vores samarbejde, som jeg ikke havde set før.”

Ny forståelse for den regionale dagsorden

Gennem udstationeringen fik Lisbeth en bedre fornemmelse for, hvad det betyder for de regionalt ansatte at være tættere på direktionen og det politiske niveau. Hun beskriver regionens HR-afdeling som en nær samarbejdspartner, der også arbejder med mange af de samme områder som hospitalets HR-afdeling. Ved at deltage i hverdagen i regionshuset fik hun en mere nuanceret forståelse for motivationer og begrænsninger i den centrale afdeling, og det har været med til at klargøre de centrale og decentrale roller i den fælles opgaveløsning.

Samtidig fik hun et skarpere blik for de barrierer, der kan være for læring på tværs af hospitalerne i regionen, og hun fik styrket sin opmærksomhed på regionale udfordringer, der kan løses bedre i samarbejde mellem decentrale og centrale afdelinger.

Et styrket samarbejde

Det største udbytte af udvekslingen var de relationer og det konkrete kendskab, Lisbeth fik til medarbejdere i regionshuset. Hun fortæller, at hun har fået en bedre forståelse for deres faglige styrker og ansvarsområder, og det har medført et bedre samarbejde.

Samtidig fremhæver Lisbeth, at udbyttet af en udstationering kan styrkes ved, at både modtagende og afgivende arbejdsplads aktivt arbejder med at anvende ny læring, fx gennem ”forundringssamtaler”.

Inspiration fra regionale ledere og medarbejdere

Regionalt ansatte har forskellige muligheder for kompetenceudvikling via mobilitet. Fælles for dem er, at de skaber praksisorienteret læring ved, at medarbejdere bevæger sig på tværs af institutioner og faggrupper. Denne case er en del af et samlet inspirationsmateriale, hvor du får indblik i fire eksempler på kompetenceudvikling via mobilitet:

- Udlån til eksterne samarbejdspartnere
- Udstationering centralt og decentralt i regionen
- Efteruddannelsesforløb for djøf'ere - Introduktion til den kliniske verden
- Europæisk udveksling med HOPE

Hvad er kompetenceudvikling via mobilitet?

Det er den særlige læring, der sker, når mennesker deltager i nye og fremmede arbejdssammenhænge som en del af deres faglige udvikling. Det kan enten være gennem et praktisk forløb eller som en midlertidig ordning i deres stilling.

Den kompetenceudvikling, der sker gennem mobilitet, er typisk mere uformel – dvs. at den er orienteret mod praktisk viden, erfaring og bløde kompetencer frem for alene de hårde tekniske færdigheder, som forbindes med formelle læringssituationer.



"Den mest værdifulde læring både for medarbejder og arbejdsplads sker som regel gennem praktiske aktiviteter og samarbejde med andre mennesker. Derfor er det vigtigt at arbejde med kompetenceudvikling via mobilitet."

Ulrik Brandi, lektor i organisatorisk læring på DPU

Hvorfor er det en god idé?

Når kompetenceudvikling sker gennem mobilitet, er læringen som regel "tættere" på praksis. Dermed er den mere direkte anvendelig end teoretisk baseret læring.

Det betyder også, at den nye viden lettere kan overføres og få en reel indflydelse på det daglige arbejde.

Som de fire cases i dette inspirationsmateriale viser, så oplever både ledere og medarbejdere et markant udbytte af kompetenceudvikling via mobilitet. De oplever bl.a. bedre samarbejde, mere praksisforankret innovation og større arbejdsglæde.



ER KOMPETENCEUDVIKLING VIA MOBILITET NOGET FOR DIG?