

Håndtering af uhensigtsmæssige uddannelsesforløb



Koncern HR Sundhedsuddannelser
Den Lægelige Videreuddannelse
Region Syddanmark

2. udgave

Indhold

Indledning	2
Definition og forekomst.....	3
Årsager	4
Tegn på et uhensigtsmæssigt uddannelsesforløb	6
<i>Uddannelseslægens adfærd</i>	6
<i>Fra uhensigtsmæssig adfærd til uhensigtsmæssigt uddannelsesforløb</i>	8
Håndtering af uhensigtsmæssige uddannelsesforløb	9
Interventionsmuligheder	12
<i>Intern intervention</i>	12
<i>Ekstern intervention</i>	13
Hvem gør hvad ved uhensigtsmæssige uddannelsesforløb?	14
Juridiske forhold	16
Forebyggelse af uhensigtsmæssige uddannelsesforløb.....	22
Referencer og links	24

Indledning

Uhensigtsmæssige uddannelsesforløb er en belastning for alle involverede parter og kan have betydelige konsekvenser for såvel uddannelseslægen som uddannelsesafdelingen.

Det er derfor vigtigt *tidligt* at have opmærksomheden rettet mod tegn på uhensigtsmæssige forløb.

Denne vejledning er en revideret udgave af "Håndtering af uhensigtsmæssige uddannelsesforløb" (2009)¹ og indeholder udover specifik vejledning med konkrete redskaber til håndtering af uhensigtsmæssige uddannelsesforløb også fakta om og erfaringer med uhensigtsmæssige uddannelsesforløb.

Der er endvidere anført nogle generelle anbefalinger til uddannelsesafdelinger, der varetager lægelig videreuddannelse, som formodes at kunne medvirke til at reducere forekomsten af uhensigtsmæssige uddannelsesforløb.

Vejledningen tænkes anvendt som et redskab i forbindelse med forebyggelse og håndtering af uhensigtsmæssige uddannelsesforløb i Region Syddanmark.

Vejledningen henvender sig fortsat primært til uddannelsesansvarlige overlæger og afdelingsledelser, der står med ansvar for de enkelte uddannelsesforløb, men vil dog med fordel også kunne anvendes af uddannelseslæger. Det er håbet, at vi med denne reviderede vejledning kan give en konkret og praktisk hjælp til de enkelte afdelinger.

*Koncern HR Sundhedsuddannelser
Den Lægelige Videreuddannelse
Region Syddanmark
August 2016*

¹ T. Kodal, K. Müller Bested, A. Rohold, J. Skov Madsen, S. Tinning, C. Østergaard, F. Mørk, T.R. Pallisgaard: *Håndtering af uhensigtsmæssige uddannelsesforløb i Region Syddanmark*, 2009.

Definition og forekomst

Ved et uhensigtsmæssigt uddannelsesforløb forstås:

”et uddannelsesforløb for en læge, der ikke inden for det planlagte forløb er i stand til at opnå de kompetencer, som uddannelsesprogrammet angiver”.



Fig. 1: De 7 lægeroller

Forekomsten af uhensigtsmæssige uddannelsesforløb blandt danske uddannelseslæger er kun sparsomt belyst tidligere.

I en undersøgelse fra 2015² er det dog vist, at **6,8 %** af alle lægelige uddannelsesforløb i Videreuddannelsesregion Nord skønnes at være uhensigtsmæssige. Denne hyppighed er i overensstemmelse med international videnskabelig litteratur, idet det heri anslås, at **5-7%** af alle uddannelseslæger er ”trainee in difficulty”, dvs. i et uhensigtsmæssigt uddannelsesforløb.

Internationale videnskabelige undersøgelser indikerer, at

- uhensigtsmæssige uddannelsesforløb forekommer indenfor stort set **alle lægelige uddannelser og uddannelsessteder**
- der oftest er tale om **mangeartede og sammenflettede problemfelter**
- **alle 7 lægeroller kan være påvirkede**, men at det oftest er mest vanskeligt at identificere, eksplicitere og afhjælpe uddannelseslægens problemer i **den professionelle lægerolle**

² M. Krogh Christensen, K. Norberg, L. O'Neill, R. Dall Jensen, S. Gjedde Brøndt, L. S. Mortensen, P. Charles: *Uhensigtsmæssige uddannelsesforløb i lægers uddannelse i Videreuddannelsesregion Nord*. Januar 2015.

Disse forhold bliver i vidt omfang bekræftet i undersøgelsen fra Videreuddannelsesregion Nord, og vurderes dermed i vidt omfang også at kunne være gældende for den lægelige videreuddannelse i Danmark.

Årsager

Der kan være mange årsager til, at en uddannelseslæge ikke opnår de ønskede kompetencer.

Der er dog ofte tale om en multifaktoriel problematik, som involverer forhold relateret til såvel uddannelseslægen som uddannelsesafdelingen.

Som udgangspunkt bør ethvert uddannelsesforløb forstås i en kontekst af uddannelsesmiljø, karriereforventninger og uddannelseslægens individuelle udvikling.

Hvorvidt et uddannelsesforløb udvikler sig hensigtsmæssigt eller uhensigtsmæssigt afhænger tillige af, om uddannelseslægen og uddannelsesafdelingen formår at opnå et godt indbyrdes match.

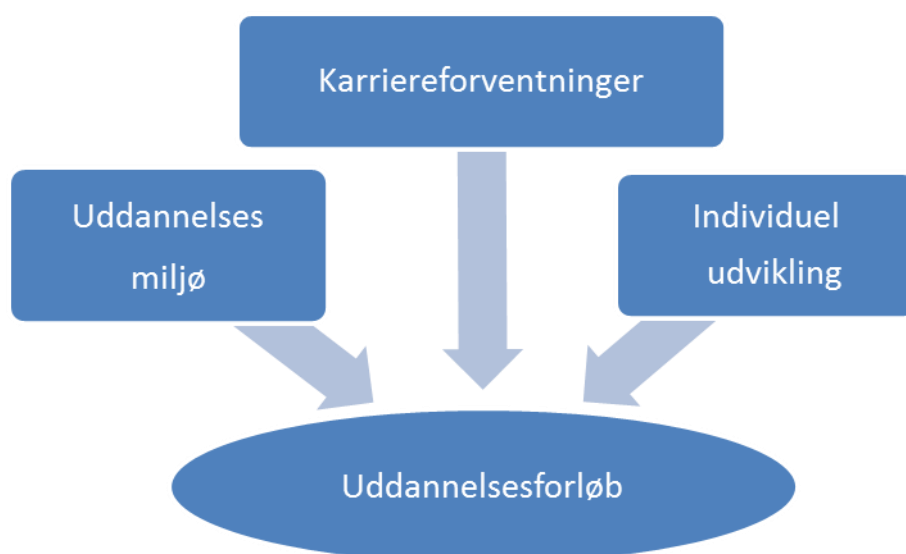


Fig. 2: Faktorer som har betydning for et uddannelsesforløb

International litteratur tyder på, at uhensigtsmæssige uddannelsesforløb især er forbundet med **identitetsmæssige og kulturelle faktorer**.

Undersøgelsen fra Videreuddannelsesregion Nord påpeger, at det i relation uddannelseslægen ofte er **personligheds-mæssige forhold samt tilgangen til arbejdet**, der kan være medvirkende årsag til, at et uddannelsesforløb udvikler sig uhensigtsmæssigt, mens det i mindre grad skyldes faglige problemer såvel som helbredsmæssige belastninger (fysiske og/eller psykiske).

I relation til uddannelsesafdelingen påpeges det i samme undersøgelse, at **afdelingskulturen**, herunder udtalte hierarkiske forhold samt implicite forventninger til uddannelseslægen, kan være medvirkende årsag til et uhensigtsmæssigt forløb.

I undersøgelsen fra Videreuddannelsesregion Nord er der beskrevet følgende kendetegn for læger i uhensigtsmæssige uddannelsesforløb:

- *Ældre end baggrundspopulationen*
- *Udenlandsk universitetsuddannelse*
- *Sproglige barrierer*

Endvidere er der tegn på, at prægraduate faktorer i form af *studiegennemførelsestid ud over den normerede studietid* samt *behov for reeksaminer* kan øge risikoen for, at en læges uddannelsesforløb udvikler sig i uhensigtsmæssig retning.

Der er ikke konstateret forskelle i forekomsten af uhensigtsmæssige uddannelsesforløb mellem de 3 overordnede specialeområder (medicin, kirurgi og tværgående specialer) eller mellem mænds og kvinders uddannelsesforløb.

Tegn på et uheldsmæssigt forløb

- **Uddannelseslægens adfærd**

Der er beskrevet følgende 7 adfærdsmæssige opmærksomhedstemaer, der hver især karakteriserer den adfærd hos uddannelseslægen, som generelt knyttes til uheldsmæssige uddannelsesforløb:

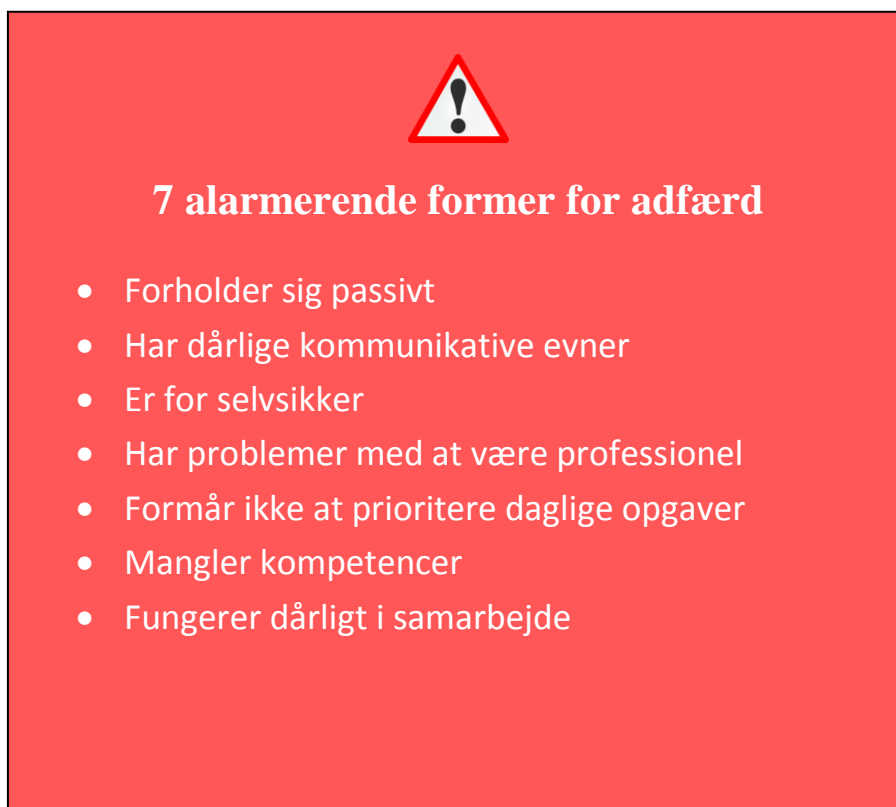


Fig. 3: Alarmerende former for adfærd hos uddannelseslægen

Ofte forekommer flere af de 7 adfærdsformer på samme tid.

De nævnte adfærdsformer er beskrevet mere detaljeret i nedenstående fig. 4.



Fig. 4: De mest almindelige tegn på samt faktorer relateret til et uheldigt uddannelsesforløb

Håndtering af uhensigtsmæssige forløb

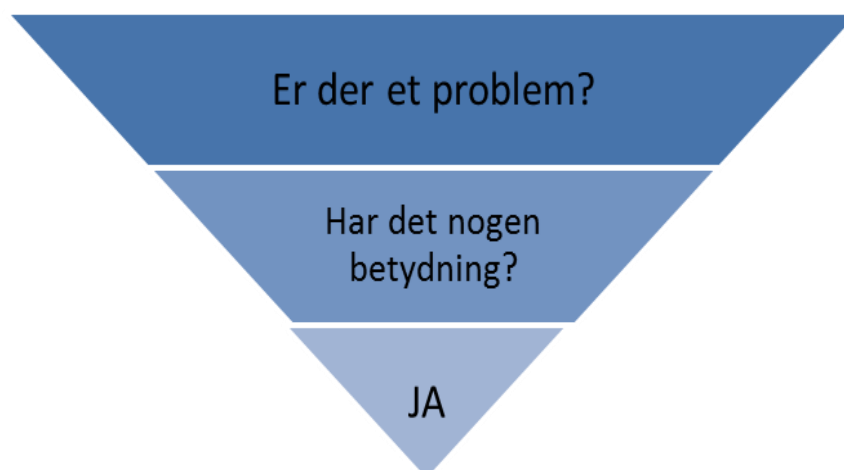
På trods af at en mistanke om, at et uddannelsesforløb er ved at udvikle sig i uhensigtsmæssig retning typisk opstår meget tidligt, intervenseres der desværre ofte meget sent.

Tilgangen til uhensigtsmæssige forløb er ofte præget af en afventende og undvigende holdning.

På trods af, at "symptomerne" ofte viser sig inden for de første 3 måneder af lægens ansættelse, er der erfaring for, at interventioner først iværksættes, når lægen er på 3.-4. år af hoveduddannelsen.

Det er vigtigt tidligt at have opmærksomheden rettet mod tegn på uhensigtsmæssige uddannelsesforløb, således at der kan handles hurtigt med en undersøgelse af, hvad der ligger bag, samt iværksættes en mere langsigtet, målrettet handlingsplan.

Hvis der er mistanke om et uhensigtsmæssigt uddannelsesforløb bør man i første omgang gøre sig følgende overvejelser:



FÅ AFKLARET OM PROBLEMET ER UDSPRUNGET AF

- forventningsafstemning/ kemi
- organisationen
- adfærden
- sygdom
- for lav faglig kompetence



- Der kan være behov for at *justere opgaver og ansvar efter behov*
- hurtigt og på lavest mulige organisationsniveau
- Grib sagen an på en måde, der er *tilpasset* uddannelseslægens parathed til forandring

Er uddannelsesforløbet stadig uhensigtsmæssigt, bør der **hurtigst muligt** iværksættes intervention

PUF-lektorerne kan med fordel kontaktes tidligt, når et uddannelsesforløb ikke afvikles som planlagt.



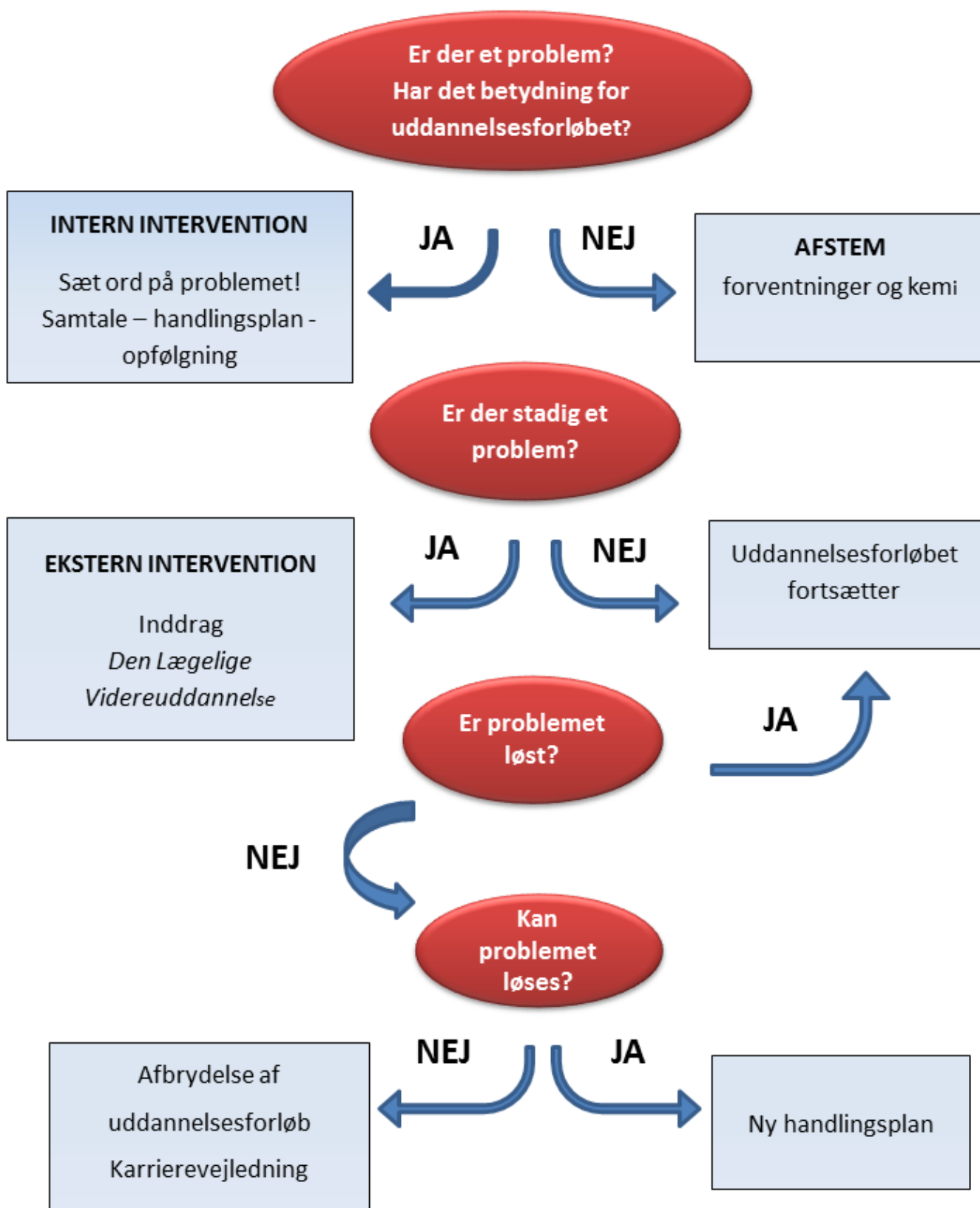
Den pædagogisk udviklende funktion (PUF) tilbyder rådgivning i forbindelse med uhensigtsmæssige uddannelsesforløb.

PUF-lektorerne er ressourcepersoner og sparringspartnere i denne forbindelse og fungerer som mæglere.

Læs mere her: <http://www.videreuddannelsen-syd.dk/wm119910>

En oversigt over handlemulighederne fremgår af nedenstående:

OBSERVERET ADFÆRD



Interventionsmuligheder

- **Intern intervention**

Tiltag ved uhensigtsmæssige forløb foretages af hovedvejleder i samråd med den uddannelsesansvarlige overlæge.

Sæt ord på problemet

- **Problemet skal identificeres**, før relevant intervention kan påbegyndes
- Alle kollegaer kan bidrage
- 360 graders evaluering er et godt redskab
- Er problemet udsprunget af dårlig forventningsafstemning/kemi eller i organisationen, adfærden, sygdom eller for lav faglig kompetence?

Afhold vejledersamtale

- **Bør være struktureret og målrettet**
- Udarbejdning af relevant handlingsplan med konkrete mål og deadlines
- **Benyt skriftlig dokumentation**, f.eks.
 - *Referat fra tidligere samtaler, oplysninger fra tidligere afdelinger (efter accept), konkrete klager, logbog/checklister, kompetencemålinger fra evalueringskema, journalnotater, operationsbeskrivelser m.m.*

Opfølgning

- **Følg op på det iværksatte** – før det i kalender med det samme
- Er problemet udsprunget af dårlig forventningsafstemning/kemi eller i organisationen, adfærden, sygdom eller for lav faglig kompetence?

Tiltag

- Opklaring af misforståelser?
- Kortvarig aflastning?
- Ændring af forhold vedr. arbejdstilrettelæggelsen?
- Konkret oplæring ved huller i kompetencer?
- Indgåelse af og konkret opfølgning på aftaler og handlingsplaner
- Generelt skabe et godt uddannelsesmiljø

Hvis tiltag **ikke** forventes at føre til godkendelse af kompetencerne i den nuværende afdeling, iværksættes ekstern intervention og Den Lægelige Videreuddannelse inddrages.

- **Ekstern intervention**

Iværksættes, hvis den interne intervention ikke har givet tilfredsstillende resultat.

Den Lægelige Videreuddannelse kontaktes telefonisk eller skriftligt. En sagsmedarbejder fra afdelingen vil vurdere sagen, og evt. selv eller med bistand fra en PUF-lektor gå ind i sagen.

Fremgangsmåden udarbejdes i samarbejde med Den Lægelige Videreuddannelse:

Sæt ord på problemet

- **Problemet skal identificeres**, før relevant intervention kan påbegyndes
- Alle kollegaer kan bidrage
- 360 graders evaluering er et godt redskab
- Er problemet udsprunget af dårlig forventningsafstemning/kemi eller i organisationen, adfærden, sygdom eller for lav faglig kompetence?

Samtale
m/ evt. deltagelse fra
Den Lægelige Videreuddannelse

- **Bør være struktureret og målrettet**
- Udarbejdning af relevant handlingsplan med konkrete mål og deadlines
- **Benyt skriftlig dokumentation**, f.eks.
 - *Referat fra tidligere samtaler, oplysninger fra tidligere afdelinger (efter accept), konkrete klager, logbog/checklister, kompetencemålinger fra evalueringsskema, journalnotater, operationsbeskrivelser m.m.*

Opfølgning

- **Følg op på det iværksatte** – før det i kalender med det samme
- Er problemet udsprunget af dårlig forventningsafstemning/kemi eller i organisationen, adfærden, sygdom eller for lav faglig kompetence?

Tiltag

- **Hvis der er dokumenterede fremskridt** → Sagen afsluttes
- Flytte uddannelse til en anden afdeling/region?
- **Hvis der IKKE er dokumenterede fremskridt** →
 - Karrierevejledning ift. andet speciale?
 - Afbrydelse af uddannelsesforløbet?

Hvem gør hvad ved uhensigtsmæssige forløb?



Daglig vejleder:

I småtingsafdelingen giver den daglige vejleder almindelig feedback til den uddannelsessøgende.

Derudover involveres hovedvejleder.

Hovedvejleder:

Håndterer og intervenserer i afdelingen i samarbejde med den uddannelsesansvarlige overlæge (*intern intervention*).

Uddannelsesansvarlig overlæge:

Håndterer uddannelsesforløbet i dialog med hovedvejleder.

Skønner om øvrige interessenter skal involveres.

Sørger for kontakt til Den Lægelige Videreuddannelse i Region Syd, hvis forløbet ikke har kunnet håndteres med tilstrækkelig god fremgang internt i afdelingen.

PUF-ektor:

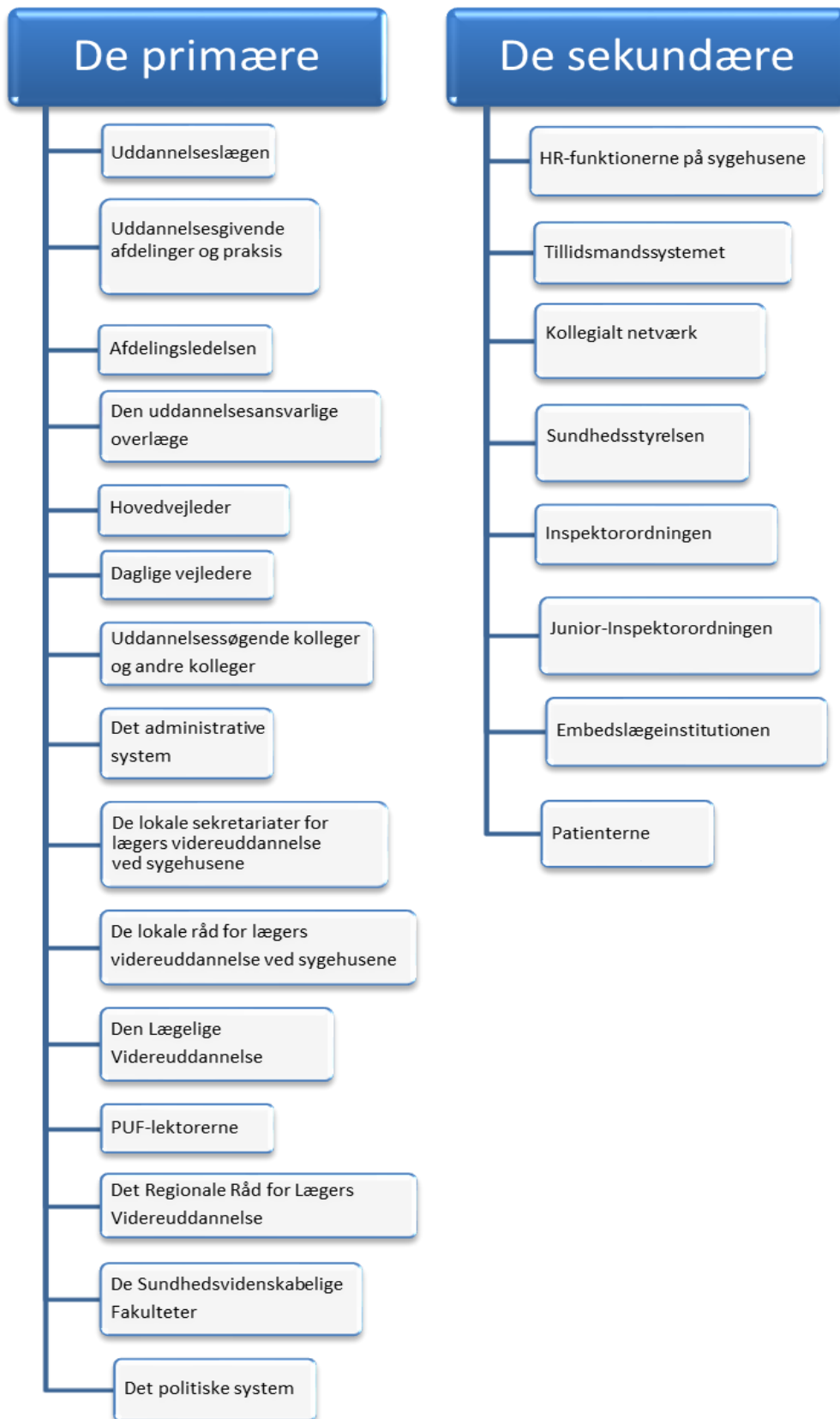
Varetager rådgivning i forbindelse med uhensigtsmæssige uddannelsesforløb. Lektorerne er ressourcepersoner i denne forbindelse og fungerer som mægler. **Lektorerne kan med fordel**

kontaktes tidligt, når et uddannelsesforløb ikke afvikles som planlagt. Den uddannelsessøgende læge og den uddannelsesansvarlige overlæge kan kontakte den lokale lektor på sygehuset eller specialets lektor.

Den Lægelige Videreuddannelse:

Involveres, hvis den interne intervention i afdelingen ikke har kunnet håndteres med tilstrækkelig god fremgang internt i afdelingen.

Øvrige aktører, der kan inddrages:



Juridiske forhold



Ansættelsesretligt forløb

I et uddannelsesforløb indgår den daglige undervisning og supervision som et helt naturligt element.

Hvis der ikke sker den nødvendige udvikling i et uddannelsesforløb, eller hvis der er behov for justeringer, skal ledelsen tage hånd om dette.

Nedenfor beskrives to typer af samtaler – *ledelsessamtaler* og *tjenstlige samtaler* – herunder hvilken samtaletype, der anvendes hvornår samt forskellige sanktionsmuligheder.

Dokumentation

Inden der afholdes en ledelsessamtale eller tjenstlig samtale, er det vigtigt, at ledelsen har *sikret den nødvendige dokumentation*.

Det kan både være notater (med angivelse af dato og sted) af egne iagttagelser af uhensigtsmæssige episoder samt notater af henvendelser fra f.eks. kolleger.

Inddragelse af PUF-lektor og Den Lægelige Videreuddannelse

Hvis der er behov for ekstern bistand og mere struktureret assistance, vil specialets PUF-lektor med fordel kunne involveres, og dette vil ofte involvere inddragelse af Den Lægelige Videreuddannelse.

Ligeledes inddrages den lokale HR-afdeling, **inden** en uddannelseslæge indkaldes til en tjenstlig samtale.

Ledelsessamtale

Hvis der ikke sker den nødvendige udvikling, ved mindre forseelser eller hvis der er behov for småjusteringer m.v., kan man afholde en ledelsessamtale med den pågældende uddannelseslæge.

En ledelsessamtale er en *uformel samtale* mellem leder og medarbejder. Samtalen foregår normalt uden bisidder, medmindre det skønnes hensigtsmæssigt at involvere andre. Samtalen vil således fint kunne afholdes alene med deltagelse af ledelsesrepræsentant, PUF-lektor og uddannelseslægen.

Det kan være hensigtsmæssigt at tilbyde uddannelseslægen at have en bisidder med (typisk TR), men erfaringsmæssigt fravælger uddannelseslægen jævnligt dette.

Samtalen kan afsluttes med et referat, der typisk vil have karakter af en handlingsplan for så vidt angår de tilfælde, hvor det drejer sig om uddannelseslægens manglende udvikling.

Formålet med samtalen er alene at **vejlede/tilrettevise**, og resultatet af samtalen **må aldrig blive – eller tendere til at være – af sanktionerende karakter**.

Det er vigtigt at tage et notat af samtalen, hvoraf eventuelle aftaler om opfølgning også fremgår.

Tjenstlig samtale

I de tilfælde hvor der i uddannelsesforløbet **påtænkes en afbrydelse af ansættelsesforholdet**, skal den pågældende uddannelseslæge indkaldes til en tjenstlig samtale.

En tjenstlig samtale er en *formel* samtale, som afholdes, når det kan få indflydelse på ansættelsen.

Indkaldelse til samtalen skal ske **skriftligt** med angivelse af:

- **samtalens karakter** (tjenstlig samtale)
- **emnet og alvoren** af samtalen
- at medarbejderen har **ret til at tage en bisidder med**
- **at tillidsrepræsentanten underrettes** om, at uddannelseslægen er indkaldt til tjenstlig samtale. *Dette skal dog kun ske i de tilfælde, hvor samtalen afholdes mhp. afskedigelse.*

Formålet med samtalen er at **afdække sagens fakta samt oplyse medarbejderen om eventuelle påtænkte sanktioner** – herunder advarsel, opsigelse eller bortvisning.

Efter samtalen skal der udarbejdes et referat, hvori fremgår

- årsagen til indkaldelsen
- en beskrivelse af kritikpunkter samt en beskrivelse af uddannelseslægens kommentarer og synspunkter
- konklusion på samtalen – herunder bl.a. oplysning om eventuelle sanktioner jf. nedenfor eller aftaler om opfølgning.

Referatet udleveres til uddannelseslægen og eventuel bisidder og journaliseres på uddannelseslægens personalesag.

Advarsel

En advarsel bruges typisk **ved mindre og gentagne tilsidesættelser** fra uddannelseslægens side, f.eks. hvis uddannelseslægen ikke retter sig efter given tilrettevisning.

En skriftlig advarsel skal indeholde en klar tilkendegivelse om:

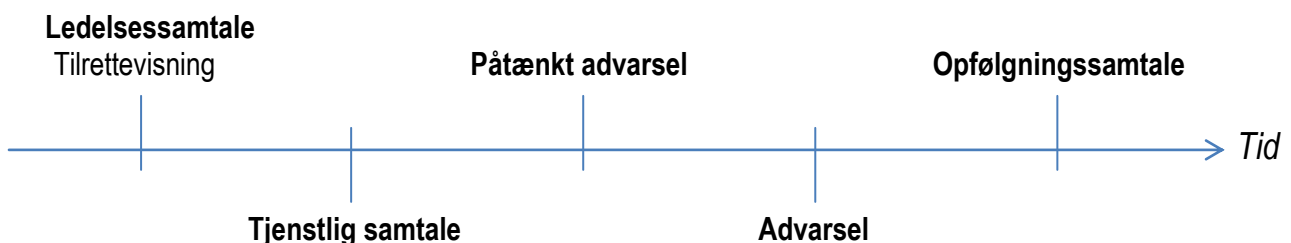
- *Hvilke forbedringer, der er påkrævet* for, at uddannelsesforløbet kan gennemføres med positivt resultat eller - i de mere alvorlige tilfælde – for at undgå en eventuel afskedigelse, og/eller
- At et beskrevet forhold udgør en misligholdelse af ansættelsesforholdet, og at *en gentagelse kan indebære afskedigelse* (og dermed ophør af uddannelsesaftale)
- *Aftaler om opfølgning*

Inden ledelsen træffer endelig beslutning om, hvorvidt der skal meddeles en skriftlig advarsel, **skal uddannelseslægen partshøres**.

Det indebærer, at uddannelseslægen meddeles, at ledelsen påtænker at give uddannelseslægen en skriftlig advarsel. Uddannelseslægen har herefter en frist på 1-2 ugers varighed til at fremkomme med sine eventuelle bemærkninger.

Det er vigtigt at følge op på advarslen i forhold til om uddannelseslægen lever op til punkterne i advarslen. Der skal således afholdes en opfølgningssamtale efter et stykke tid.

Tidslinje med eksempel på sagsforløb



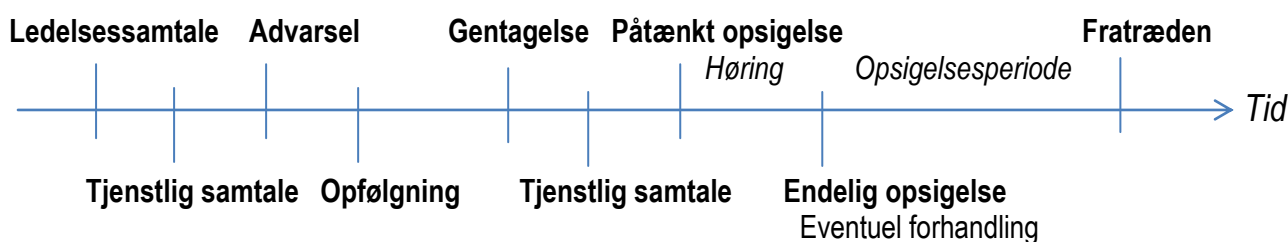
Afskedigelse

Hvis uddannelseslægen *ikke forbedrer sig* i forhold til de i den skriftlige advarsel opsummerede kritikpunkter, kan afskedigelse komme på tale.

Det er altid en *konkret vurdering*, om der er tilstrækkeligt grundlag for en afskedigelse.

Dette forudsætter afvikling af en (ny) tjenstlig samtale efterfulgt af en partshøring gennemført efter ovennævnte retningslinjer.

Tidslinje med eksempel på sagsforløb



Bortvisning

I særlige tilfælde vil bortvisning kunne komme på tale.

Det forudsætter en meget grov forseelse (eksempelvis grov vold, tyveri af eksempelvis penge, morfinpræparater el. lign.).

Også i disse tilfælde skal uddannelseslægen partshøres inden ledelsen træffer endelig beslutning. Partshøringen gennemføres i sådanne tilfælde typisk med en kort svarfrist (3-4 dage).

Bortvisning indebærer, at ansættelsesforholdet (og dermed lønudbetalingen) ophører **med det samme**.

I sådanne situationer, hvor der er tale om en grov forseelse, vil uddannelseslægen typisk blive indkaldt til en tjenstlig samtale med kort frist og blive fritaget for tjeneste indtil samtalen afvikles.

Henvisning til ansættelsesretlige regler, livbestemmelser m.v.

Den ansættelsesretlige håndtering af u hensigtsmæssige uddannelsesforløb er nærmere beskrevet i § 45 i den mellem Regionernes Lønnings- og Takstnævn og Yngre Læger indgåede overenskomst.

Desuden henvises til bestemmelserne i Forvaltningsloven – herunder specielt reglerne i kapitel 5, § 19-§ 21 om partshøring.

Klagevejledning

Der kan **ikke** klages til Styrelsen for Patientsikkerhed over ansættelsesretlige sanktioner i form af advarsel, opsigelse eller bortvisning.

Forebyggelse af u hensigtsmæssige uddannelsesforløb





Mødet mellem lægens person og afdelingens kultur er altafgørende for, om et uddannelsesforløb udvikler sig hensigtsmæssigt.

Ikke alle uddannelseslæger når samme kompetenceniveau inden for alle færdigheder på eksakt samme tid, og der kan være behov for forskellige former for støtte under et uddannelsesforløb.

Der er behov for redskaber og mod til at tale om og rette op på små skævheder i dagligdagen, uden at gøre hverken afdelingerne eller lægen uret.

I forbindelse med Undersøgelsen fra Videreuddannelsen Nord er givet følgende anbefalinger:

**Anbefalinger**

- ✓ Tidlig identifikation af lægens fokuspunkter og udviklingsområder
- ✓ Tidlig og løbende inddragelse af professionelle ressourcer
- ✓ Tidlig kompetencevurdering og tydelig feed-back
- ✓ Målrettet træning af den professionelle lægerolle og lederrollen
- ✓ Skab større åbenhed om afdelingens gældende normer og værdier
- ✓ Match mellem lægen og afdelingens kultur
- ✓ Bevidsthed om rollemodellens betydning
- ✓ Etabler formaliserede kollegiale netværk
- ✓ Afliv myten om den fejlfri læge!

Rolleafklaring og forventningsafstemning mellem uddannelseslægen og afdelingen anbefales gennemført tidligt, ligesom der bør være øget fokus på evt. uhensigtsmæssig adfærd og forløb i forbindelse med overgange eller skift i lægens uddannelsesforløb.

Generelle redskaber med henblik på at vejlede og støtte yngre læger i deres karrierevalg (Karriereværket m.fl.) kan findes på videreuddannelsen-syd's hjemmeside:

<http://www.videreuddannelsen-syd.dk/wm436815&searchWord=karrierev%E6rket>

Den Lægelige Videreuddannelse Region Syd tilbyder endvidere kurser i forebyggelse af uhensigtsmæssige uddannelsesforløb:

<http://www.videreuddannelsen-syd.dk/wm265481>

Referencer og links

- T. Kodal, K. Müller Bested, A. Rohold, J. Skov Madsen, S. Tinning, C. Østergaard, F. Mørk, T.R. Pallisgaard:
Håndtering af uhensigtsmæssige uddannelsesforløb i Region Syddanmark, 2009.
- M. Krogh Christensen, K. Norberg, L. O'Neill, R. Dall Jensen, S. Gjedde Brøndt, L. S. Mortensen, P. Charles:
Uhensigtsmæssige uddannelsesforløb i lægers uddannelse i Videreuddannelsesregion Nord. Januar 2015.
<http://www.videreuddannelsen-syd.dk/wm277618>
- Sundhedsstyrelsens "Vejledning om kompetencevurdering i den lægelige videreuddannelse":
<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=121159>

Egne noter:



**KONCERN HR
SUNDHEDSUDDANNELSER**

DEN LÆGELIGE VIDEREUDDANNELSE

REGION SYDDANMARK

Kontakt:

Telefon: 7663 1457

E-mail: videreuddannelsen@rsyd.dk