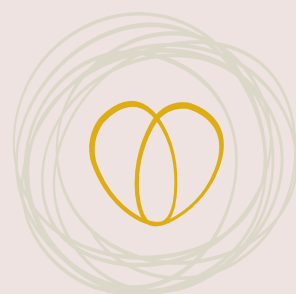




Hvad nu, hvis **ALT** er uddannelse?

Uddannelsesstrategi 2026





Uddannelsesstrategi 2026

Regionshospitalet Gødstrup

Strategiens visuelle univers tager afsæt i fotografier af Erik A. Frandsens kunstneriske udsmykning af hospitalets foyer.

Fotograf: Søren Braad Andersen og Jens Peter Engedal

Indhold

En invitation	4
Hvad taler vi om, når vi taler om uddannelse?	7
Spørgsmål, der ikke lader sig afgrænse	8
Fem strategiske spændinger, vi vælger at stå i	9
Strategien begyndte, før den blev skrevet	21
Sådan skabte vi uddannelsesstrategien	22

En invitation

I denne strategi vender vi forholdet mellem uddannelse og hverdagens drift på hovedet og undersøger, hvad der bliver muligt, når uddannelse forstås som en kraft, der er med til at forme hospitalets hverdag og udvikling. Det er herfra, vi stiller uddannelsesstrategiens grundlæggende spørgsmål: Hvad får vi øje på, hvis uddannelse er på spil i alt, vi gør?

Som Sundheds- og hospitalsledelse har vi valgt at tage dette spørgsmål alvorligt ved at gøre uddannelse til en strategisk prioritet og give den tydelig organisatorisk og ledelsesmæssig tyngde. Både sundhedsvæsenet og uddannelsesområdet er i bevægelse, og reformer, nye opgaver, teknologier og samarbejdsformer forandrer hospitalets opgave, rammerne for uddannelse og de kompetencer, der bliver brug for. Det gør evnen til at lære, udvikle sig og handle i en virkelighed, som hele tiden bevæger sig, stadig vigtigere.

Den måde, vi lærer, deler viden, udvikler faglighed og skaber stærke læringsmiljøer på, har betydning for kvaliteten af patientbehandlingen og for vores evne til at tiltrække og udvikle dygtige medarbejdere. Når vi arbejder med uddannelse, former vi derfor også det hospital, vi ønsker at være – og det hospital, vi er i gang med at udvikle sammen.

Uddannelsesansvaret stopper ikke ved hospitalets rammer

Vores ambition med uddannelse rækker samtidig ud over hospitalets egne rammer. Som en del af det vestjyske sundhedsvæsen vil vi tage medansvar for at forme fremtidens sundheds- og uddannelseslandskab i stærke partnerskaber med kommuner, almen praksis, uddannelsesinstitutioner og andre hospitaler. Vi har fagligheden, erfaringerne og modet til at gå nye veje, og vi ved, at den største kraft opstår, når vores bidrag møder andres. Derfor vil vi tage en aktiv rolle – i

Vestjylland, regionalt og nationalt – og sammen med andre skabe værdi for flere end os selv.

Som Mulighedernes Hospital er vi forpligtet til at lade nysgerrighed og mod præge den måde, vi træffer strategiske valg på. Derfor besluttede vi fra begyndelsen, at arbejdet med strategien skulle være *vildere end vildt* – og samtidig tæt forbundet med den praksis, strategien skal virke i.

Strategien voksede frem mellem mennesker

Gennem et år har vi åbnet strategiarbejdet for erfaringer fra hele hospitalet og for perspektiver udefra. Det har været afgørende at lytte åbent, følge nysgerrigheden og turde lege med både formerne og vores egne forståelser. Elever, studerende, medarbejdere, ledere og samarbejdspartnere har fra begyndelsen været med til at forme de spørgsmål, strategien er bygget op omkring.

Når vi arbejder med uddannelse, former vi derfor også det hospital, vi ønsker at være – og det hospital, vi er i gang med at udvikle sammen.

Feltarbejde, fotointerviews og fortællinger om afgørende læringsøjeblikke har bragt os tæt på de situationer, hvor uddannelse og læring faktisk finder sted. En indsigtstafet, samtalesaloner og designsprints har ladet erfaringer og perspektiver vandre, mødes og udfordre hinanden, mens en brevskrivningskoncert og arbejdet med billeder, artefakter og kunst har åbnet for andre måder at sanse, udtrykke og forstå uddannelse på.

*Uddannelsesstrategiens
grundlæggende spørgsmål:
Hvad får vi øje på, hvis uddannelse
er på spil i alt, vi gør?*



En strategi skabt gennem samtale og samskabelse

Undervejs har et eksternt Advisory Board udfordret vores vante logikker og forforståelser og skærpet blikket for det, vi ellers let tager for givet. Et internt uddannelsesstrategisk forum har fungeret som et levende bindeled ind i organisationen og sikret, at arbejdet hele tiden har haft fodfæste i hospitalets praksis og været tæt på den virkelighed, det skal virke i.

Samskabelsesprocessen har skabt et vedkommende og praksisnært grundlag for de prioriteringer, vi som Sundheds- og hospitalsledelse har truffet. Den har kvalificeret vores valg og skærpet de spørgsmål, som strategien bygger på.

Retningen er sat – invitationen står stadig åben

Den nysgerrighed og det mod, der har præget arbejdet med at skabe strategien, skal også præge den måde, vi arbejder med den på. Mulighedernes Hospital skal mestre dagens opgaver og samtidig turde investere i det, der endnu ikke er fuldt afprøvet, udfordre det selvfulgelige og give plads til idéer, hvis værdi ikke kan afgøres på forhånd. Det kræver, at vi kan være i tvivlen og være parate til at justere vores handlinger, når vi bliver klogere.

Strategien har derfor både en trykt og en digital form. Den trykte udgave samler det fælles afsæt og de fem strategiske spændinger, mens den digitale form giver mulighed for løbende at følge arbejdet med strategien. Her kan vi dele fortællinger, erfaringer og nye spørgsmål, gøre de bevægelser synlige, som strategien er med til at skabe, og blive klogere på, hvad der sker, når vi bliver stående i spændingerne. På den måde understøtter formsproget ambitionen om en strategi, vi kan vende tilbage til, arbejde videre med og holde levende.

Fra den første samtalesalon har vi ikke inviteret til at bekræfte det, vi allerede ved, men til at forstyrre det - ved at dele erfaringer, udfordre forståelser, skubbe til det selvfulgelige og strække grænserne for, hvad vi kalder uddannelse. Den invitation står stadig åben, og den forpligter os til at blive ved – også når spørgsmålene forstyrrer vores vaner og udfordrer vores valg.

Med uddannelsesstrategien sætter vi retning for, hvordan uddannelse skal bidrage til, at vi ikke alene følger udviklingen af fremtidens sundhedsvæsen, men er med til at forme den.

Lasse Plougstrup Hansen
Sundheds- og hospitalsdirektør

Mikkel Seneca
Lægefaglig direktør

Rikke Degn
Sygeplejefaglig direktør

An abstract artwork featuring thick, expressive brushstrokes of gold, blue, and red paint on a light, textured background. The gold strokes are prominent, forming various shapes and patterns. The blue and red strokes are more subtle, adding depth and contrast to the composition. The overall effect is one of dynamic energy and artistic exploration.

*Vi vil være nysgerrige på, hvor der
på hospitalet skabes muligheder
for læring, faglig udvikling og
professionel dannelse – også dér,
hvor vi ikke hidtil har kaldt
det uddannelse.*

Hvad taler vi om, når vi taler om uddannelse?

Vi lægger ikke altid det samme i ordet uddannelse.

For nogle handler det først og fremmest om elever, studerende og de formelle forløb, de indgår i. For andre omfatter det også introduktion af nye medarbejdere, specialisering, simulation, supervision, kompetenceudvikling og faglig sparring. Ofte taler vi desuden om læring uden overhovedet at bruge ordet uddannelse.

Det er mere end et spørgsmål om ord. Den måde, vi forstår uddannelse på, har betydning for, hvad vi får øje på, hvad vi prioriterer, og hvad vi risikerer at overse. Hvis uddannelse primært forbindes med planlagte og formaliserede forløb for bestemte grupper, bliver en stor del af den læring og faglige udvikling, der finder sted på hospitalet, mindre synlig.

De formelle uddannelsesforløb er afgørende og skal fortsat have opmærksomhed og tyngde. Men hospitalets uddannelsesopgave rækker videre. Når vi introducerer nye kolleger, giver supervision

og feedback, simulerer, reflekterer og deler viden, skaber vi vilkår for læring. Det er situationer, hvor faglighed og dømmekraft udvikles, og hvor vi dannes som professionelle.

Strategien forsøger ikke at formulere én rigtig definition af uddannelse. Den holder begrebet åbent nok til, at mere kan blive synligt – og præcist nok til, at det forpligter. Vi vil udfordre vores vante forståelser og stille nye spørgsmål til, hvad uddannelsesopgaven rummer. Vi vil være nysgerrige på, hvor der på hospitalet skabes muligheder for læring, faglig udvikling og professionel dannelse – også dér, hvor vi ikke hidtil har kaldt det uddannelse.

Når vi udvider begrebet, flytter vi derfor ikke blot en sproglig grænse. Vi gør et større felt til genstand for fælles opmærksomhed, ledelse og prioritering. Uddannelse bliver dermed ikke alene noget, hospitalet tilbyder bestemte grupper i bestemte perioder, men et organisatorisk ansvar og en del af den måde, vi udvikler hospitalet på.



Spørgsmål, der ikke lader sig afgrænse

Når hospitalets uddannelsesansvar omfatter de formelle uddannelsesforløb og rækker gennem hele arbejdslivet, kan strategien ikke nøjes med at følge de velkendte skel mellem uddannelser og professioner. Erhvervsuddannelser, professionsuddannelser, universitetsuddannelser, specialisering og fortsat kompetenceudvikling har hver deres formål, rammer og vilkår. Forskellene har betydning, men de spørgsmål, vi står med, lader sig ikke afgrænse på samme måde.

Hvordan skaber vi stærke læringsmiljøer? Hvor finder vi tid og rum til læring i en travl hverdag? Hvordan udvikler vi uddannelsesfællesskaber,

der rækker ud over den enkelte uddannelse og profession? Hvordan skaber vi deltagelsesmuligheder for mennesker med forskellige behov og forudsætninger? Hvad skal der til for at bevare lysten til at lære gennem et helt arbejdsliv? Og hvordan organiserer, leder og prioriterer vi uddannelse som en integreret del af hospitalets opgave?

I samskabelsesprocessen trådte disse spørgsmål igen og igen frem i erfaringer og samtaler fra hele hospitalet. På den baggrund har vi formuleret fem strategiske spændinger. De samler det, der ikke blot kan retoucheres væk. Vores strategiske valg er at gøre dem bærende.

Fem strategiske spændinger, vi vælger at stå i

De mest betydningsfulde spørgsmål i uddannelse opstår sjældent dér, hvor svarene er enkle. De opstår, når flere vigtige hensyn må balanceres samtidig, og forskellige behov, forventninger og vilkår mødes. Her handler det ikke om én gang for alle at vælge det ene frem for det andet, men om at finde kloge måder at arbejde i spændingen på.

Spændingerne er ikke modsætninger, der kan eller skal ophæves. De hører naturligt til uddannelsesopgaven og er ikke et tegn på, at noget er galt. Tværtimod er det ofte her, udviklingen begynder.

På et hospital kan de strategiske spændinger ikke tænkes væk. Uddannelse foregår midt i patientbehandlingen og i alle de funktioner, der får hospitalet til at hænge sammen – midt i travlheden, samarbejdet og de prioriteringer, der hver dag har konsekvenser for mennesker. Her skal vi skabe muligheder for, at vi kan lære, udvikle vores faglighed og dannes som professionelle.

De fem strategiske spændinger rummer ikke hele uddannelsesopgaven. De udpeger de steder, hvor vi har valgt ikke at stille os tilfredse med de første svar. Her skal vi blive ved med at undersøge vores valg, udfordre vores praksis og udvikle vores svar, når vi får øje på noget nyt.

At stå i spændingerne er ikke at stå stille. Det er at holde uddannelsesopgaven i bevægelse.



Elastikken minder os om at holde de strategiske spændinger levende.



Forstørrelsesglasset skærper blikket for de bevægelser, vi ønsker at give mere kraft.



Lommelygten retter lyset mod de mønstre og forståelser, vi vil udfordre.



Uddannelse sker ikke kun, når der er tid

Et hospital har sin egen rytme. Patienter ankommer hele døgnet. Planer ændrer sig. Prioriteringer flytter sig. Der opstår situationer, hvor det, der virkede planlagt om morgenen, ser anderledes ud få timer senere.

Det er en del af hospitalets virkelighed.

Gennem samskabelsesprocessen vendte de samme situationer tilbage igen og igen. Dage med højt tempo. Perioder med stort pres. Rød belægning. Situationer, hvor patientbehandlingen naturligt kalder på al opmærksomhed. Det var også her, mange oplevede, at uddannelse let bliver noget af det første, der må vige.

Samtidig pegede de samme fortællinger på noget andet.

Netop de situationer rummer ofte nogle af de mest betydningsfulde læringsmuligheder. Det er her, man lærer at prioritere, samarbejde, bevare overblikket og træffe beslutninger i en virkelighed, der ikke kan planlægges på forhånd - noget af det, der er vanskeligst at undervise i, men helt afgørende at kunne som professionel på et hospital.

Hospitalets opgave løses hele døgnet. Derfor må vi også spørge os selv, om vores måde at tænke uddannelse på følger den samme rytme.



*Vi har brug for at
blive bedre til at få øje på
den læring, der opstår midt i
hospitalets hverdag.*

Vi har brug for planlagt vejledning, feedback og tid til refleksion. Men vi har også brug for at blive bedre til at få øje på den læring, der opstår midt i hospitalets hverdag – når samarbejdet sættes på prøve, prioriteringer skal træffes, eller uforudsete situationer kræver faglig dømmekraft. Ikke fordi travlhed er en pædagogisk metode, men fordi nogle erfaringer kun kan opstå i den virkelighed, de er en del af.

Opgaven er ikke kun at skabe flere læringssituationer. Den er at blive bedre til at få øje på, gribe og bearbejde de læringssituationer, som allerede opstår gennem hele døgnet.

BEVÆGELSER, VI FORSTÆRKER

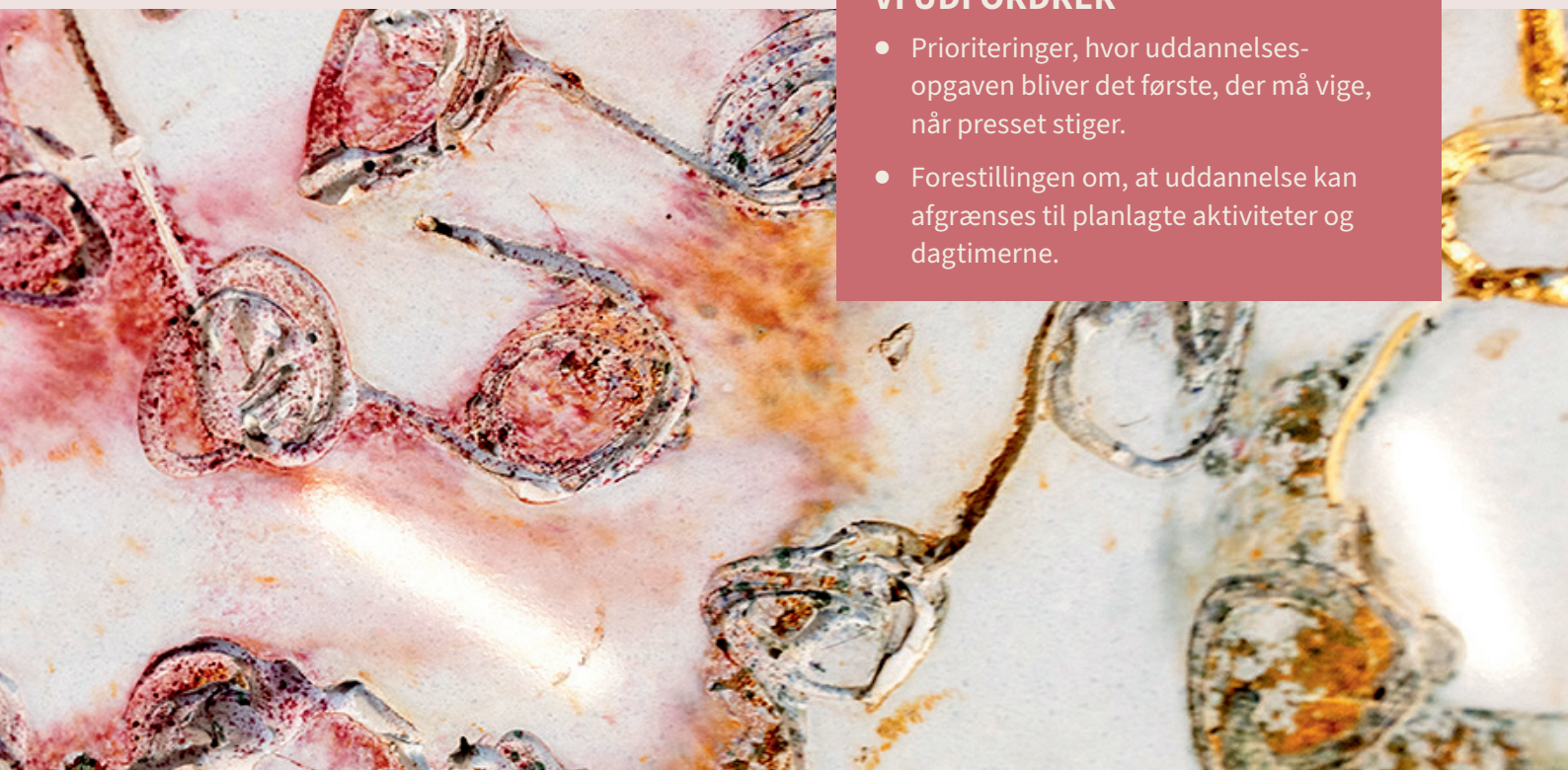


- En uddannelsespraksis, der ser, griber og bearbejder de læringsmuligheder, som opstår i hospitalets skiftende rytmer – også når hverdagen er travl.
- Vejledning, feedback og refleksion som en integreret del af hospitalets hverdag – hele døgnet.

MØNSTRE, VI UDFORDRER



- Prioriteringer, hvor uddannelsesopgaven bliver det første, der må vige, når presset stiger.
- Forestillingen om, at uddannelse kan afgrænses til planlagte aktiviteter og dagtimerne.





Hospitalet er et stort læringsrum – men hvordan skaber vi plads til læring?

Hospitaler er bygget omkring patientbehandlingen. Det gælder også Regionshospitalet Gødstrup. Arkitekturen, logistikken og organiseringen tager naturligt afsæt i patienternes behov og i den opgave, hospitalet først og fremmest skal løse.

Samtidig er hospitalet et sted, hvor mennesker hver dag underviser, vejleder, superviserer, træner, reflekterer og udvikler deres faglighed. Noget foregår i undervisningslokaler og simulationsfaciliteter. Meget finder sted dér, hvor hospitalets opgaver løses: på patientstuen, under stuegangen, i vagtskiftet, på kontoret eller i den korte samtale mellem to opgaver.

Hospitalet er med andre ord et stort læringsrum. Alligevel peger mange på, at det kan være svært at finde plads til læring. Nogle efterlyser flere undervisnings- og vejledningslokaler. Andre peger på manglen på muligheder for refleksion, sparring og fordybelse. Det gør en grundlæggende

spænding synlig: Uddannelse kræver rum – både de fysiske rum, vi bygger, og de organisatoriske og relationelle rum, vi skaber.

Rum til læring er derfor mere end et lokale. Det er også de betingelser, der gør det muligt at standse op, stille spørgsmål, afprøve noget nyt og undersøge en erfaring, mens den stadig er nærværende. Nogle rum kan tegnes på en plantegning. Andre opstår mellem opgaver, fagligheder og mennesker, når vi giver plads til nysgerrighed, feedback og fælles refleksion.

Netop disse mellemrum rummer et særligt potentiale. De er ikke blot pauser i arbejdet eller den plads, hverdagen tilfældigvis efterlader. De kan blive uddannelsesmellemrum, hvor erfaringer bearbejdes, perspektiver mødes, og faglig dømmekraft udvikles. Det kræver, at vi får øje på dem som en del af uddannelsesopgaven og bevidst skaber betingelser for, at læring kan tage form i dem.

BEVÆGELSER, VI FORSTÆRKER



- En bevidst prioritering af fysiske, organisatoriske og relationelle rum til uddannelse.
- En praksis, der får øje på og skaber uddannelsesmellemrum, hvor mennesker kan standse op, stille spørgsmål og udvikle faglig dømmekraft, mens erfaringen stadig er nærværende.

MØNSTRE, VI UDFORDRER



- En praksis, hvor uddannelse og vejledning må finde sted i den tid og de rum, som hverdagen tilfældigvis efterlader.
- En forståelse af rum til læring som et spørgsmål om lokaler alene.



*Nogle rum kan tegnes
på en plantegning. Andre
opstår mellem opgaver,
fagligheder og mennesker,
når vi giver plads til
nysgerrighed, feedback
og fælles refleksion.*



En kompleks uddannelsesopgave kræver mere end engagement

Mennesker har altid haft forskellige forudsætninger for at lære. I dag møder vi en større variation i behovet for støtte og har samtidig fået et skarper blik for, hvordan læringsforudsætninger præger uddannelse og arbejdsliv. Det ændrer ikke, hvad den enkelte skal kunne, men det forandrer uddannelsesopgaven.

Hospitalet uddanner mennesker med meget forskellige læringsforudsætninger. Nogle har brug for frie rammer. Andre lærer bedst gennem struktur, gentagelser eller ekstra støtte.

Den større variation i behovet for støtte er ikke et hospitalsvilkår alene. Den afspejler en bredere samfundsudvikling og et ønske om, at flere skal have mulighed for at gennemføre en uddannelse og bringe deres kompetencer i spil.

Læringsforudsætninger bliver ofte tydelige i mødet mellem den enkelte og de krav, som uddannelsesforløbet og hverdagen på hospitalet stiller.

Behovet for støtte kan derfor forandre sig løbende, og den samme løsning virker ikke for alle.

At skabe gode betingelser for læring kræver derfor mere end faglig vejledning. Det kræver tydelige rammer, tillidsfulde relationer og mulighed for at tilpasse vejledning, struktur og støtte, når nye behov viser sig.

Hospitalet uddanner mennesker med meget forskellige læringsforudsætninger.

Når uddannelsesopgaven udvikler sig, må kompetencerne og de organisatoriske rammer omkring dem, der løfter den, følge med. Det engagement, der allerede bærer opgaven, skal derfor understøttes af målrettet kompetenceudvikling og adgang til sparring. Ingen vejleder, klinisk underviser, oplæringsansvarlig, mentor, leder eller kollega kan stå alene med ansvaret.

BEVÆGELSER, VI FORSTÆRKER

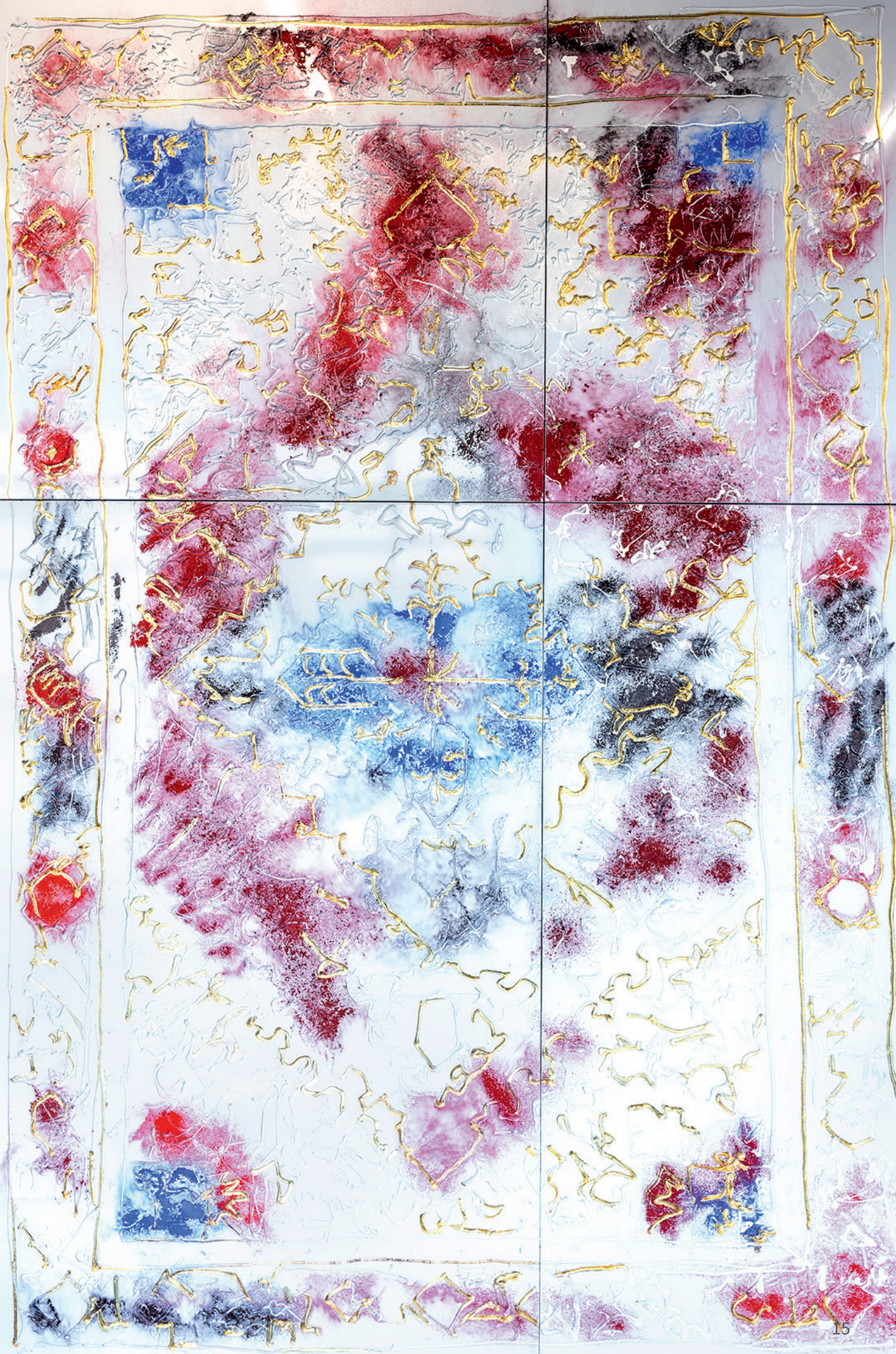


- Uddannelsesfællesskaber, der skaber tydelige rammer og flere veje til faglig udvikling for mennesker med forskellige læringsforudsætninger.
- Kompetenceudvikling, sparring og organisatorisk understøttelse, der gør det muligt at handle kvalificeret i en mere kompleks uddannelsesopgave.

MØNSTRE, VI UDFORDRER



- Ensartede tilgange til uddannelsesforløb og læring, der gør forskelle i læringsforudsætninger til den enkeltes problem.
- En forventning om, at den mere komplekse uddannelsesopgave kan bæres af enkeltpersoners erfaring og engagement.





Uddannelse bæres af fællesskaber – og styrkes, når flere perspektiver får plads

På Regionshospitalet Gødstrup løftes uddannelsesopgaven hver dag med stor faglighed og engagement. Rundt omkring på hospitalet udvikles stærke læringsmiljøer, deles erfaringer og findes løsninger, som gør en reel forskel for elever, studerende og medarbejdere.

Nogle af disse fællesskaber er forankret i den enkelte profession eller uddannelse. Andre går på tværs af professioner, funktioner og organisatoriske områder. De professions- og uddannelsesspecifikke fællesskaber er afgørende. Her udvikles den faglige dybde, dømmekraft og identitet, som den enkelte profession eller funktion bringer ind i hospitalets fælles opgave og i samarbejdet med andre.

Men hospitalets opgave følger ikke altid de samme grænser, som vores professioner, uddannelser og afdelinger gør - og den stopper heller ikke ved hospitalets egne rammer. Et velfungerende hospital og sammenhængende patientforløb bliver til gennem mange menneskers bidrag. Det stiller krav om, at vi ikke alene bliver dygtige til vores egen del af opgaven, men også lærer at forstå og udvikle den i samspil med andre. Det betyder ikke, at alle skal lære det samme. Det betyder, at den enkelte skal kunne udvikle sin egen faglighed med blik for, hvordan den hænger sammen med andres.

Gennem samskabelsesprocessen blev et uudnyttet potentiale tydeligt. Gode erfaringer bliver ikke nødvendigvis til fælles erfaringer, stærke lokale initiativer fører ikke altid til udvikling andre steder, og det kan være svært at finde tid og mulighed

for at forpligte sig på fællesskaber og opgaver, der rækker ud over den enkelte afdeling, uddannelse eller profession. Dermed risikerer læringsmiljøer, der kunne styrke hinanden, at udvikle sig hver for sig.

Professioner og uddannelser er båret af forskellige traditioner, strukturer og fællesskaber. Det er en styrke, men betyder også, at deres perspektiver finder vej ind i uddannelsesopgaven på forskellige måder. Nogle har veletablerede fora og tydelige stemmer, mens andre har vanskeligere ved at blive hørt. Hvis vi skal bringe hele hospitalets viden og erfaring i spil, må vi derfor være opmærksomme på, hvilke perspektiver og uddannelsesbehov der får plads, og skabe fællesskaber, hvor flere kan bidrage.

Vi kan ikke nøjes med kun at tale om tværfaglighed. Tværfaglighed er en forudsætning for et godt sundhedsvæsen, men uddannelsesfællesskaber rækker bredere. Uddannelsesfællesskaber samler ikke alene forskellige fagligheder omkring patientopgaven. De omfatter alle de mennesker, professioner og funktioner, der bidrager til, at andre kan lære, udvikle deres faglighed og opleve, at de hører til i hospitalets faglige fællesskaber. Spørgsmålet er derfor ikke kun, hvordan vi lærer på tværs af fag, men også hvordan flere kan få plads i og tage del i ansvaret for uddannelsesopgaven.

Svaret er ikke at svække de professionsspecifikke fællesskaber eller gøre forskellene mellem os mindre. Bevægelsen består i at forbinde fællesskaberne og lade forskelligheden blive en styrke i patientbehandlingen og uddannelsesopgaven.



*Tværfaglighed er en
forudsætning for et godt
sundhedsvæsen, men
uddannelsesfællesskaber
rækker bredere.*

BEVÆGELSER, VI FORSTÆRKER



- Stærke professions- og uddannelses-specifikke fællesskaber, der åbner sig mod og lærer sammen med andre.
- Uddannelsesfællesskaber, der favner bredere end det tværfaglige samarbejde og giver forskellige professioner, funktioner og uddannelser plads til at bidrage.

MØNSTRE, VI UDFORDRER



- Erfaringer og gode løsninger, der bliver inden for den profession, uddannelse eller afdeling, hvor de opstod, uden at blive bragt i spil i de fællesskaber og opgaver, der går på tværs af hospitalet og rækker ud over dets egne rammer.
- En skæv fordeling af plads og indflydelse, hvor de mest etablerede stemmer fylder mest, mens andre får mindre mulighed for at bringe deres perspektiver og uddannelsesbehov i spil og præge den fælles uddannelsesopgave.



Uddannelse stopper ikke. Den skifter karakter.

På et hospital begynder uddannelse ikke den dag, man starter som elev eller studerende. Uddannelse slutter heller ikke den dag, man får sin autorisation eller sit eksamensbevis.

Et arbejdsliv på et hospital består af en lang række begyndelser. Vi træder ind i et nyt speciale eller arbejdsområde, får nye funktioner, bliver vejleder, underviser eller leder, tager ansvar for nye opgaver, indgår i nye fællesskaber og udvikler ny viden. Hver overgang kalder på ny læring, nye erfaringer og nye måder at forstå sin faglighed på.

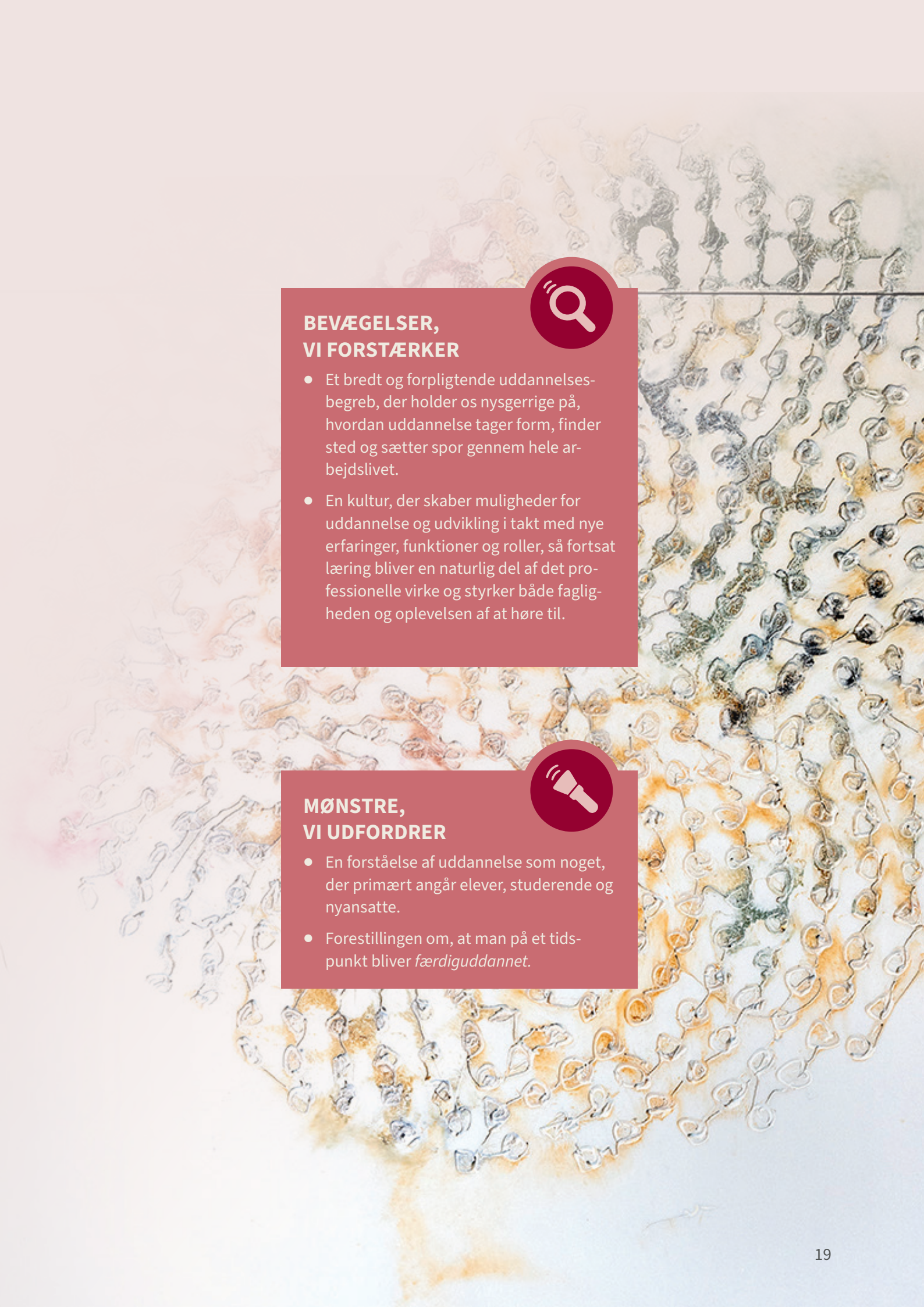
*Hver overgang kalder
på ny læring, nye erfaringer
og nye måder at forstå
sin faglighed på.*

Alligevel skifter vores sprog ofte undervejs. Så længe mennesker er elever eller studerende, taler vi om uddannelse. Senere taler vi om introduktion, kompetenceudvikling, specialisering, supervision, forskning eller ledelsesudvikling. Ordene ændrer sig, men den grundlæggende bevægelse er den samme.

Det er netop i de mange begyndelser, at uddannelse fortsætter.

Det flytter opmærksomheden fra bestemte perioder i et arbejdsliv til selve arbejdslivet. Ikke fordi alle skal det samme gennem hele livet, men fordi udvikling bliver ved med at være en del af det professionelle virke. Uddannelse får nye former, nye formål og nye udtryk, men den ophører ikke.

Den forståelse handler ikke kun om faglig udvikling. Den handler også om tilknytning - om oplevelsen af fortsat at have noget at lære, noget at bidrage med og nye muligheder for at udvikle sig. Et arbejdsliv, hvor udvikling bliver ved med at være mulig, er også et arbejdsliv, hvor flere oplever, at de hører til.



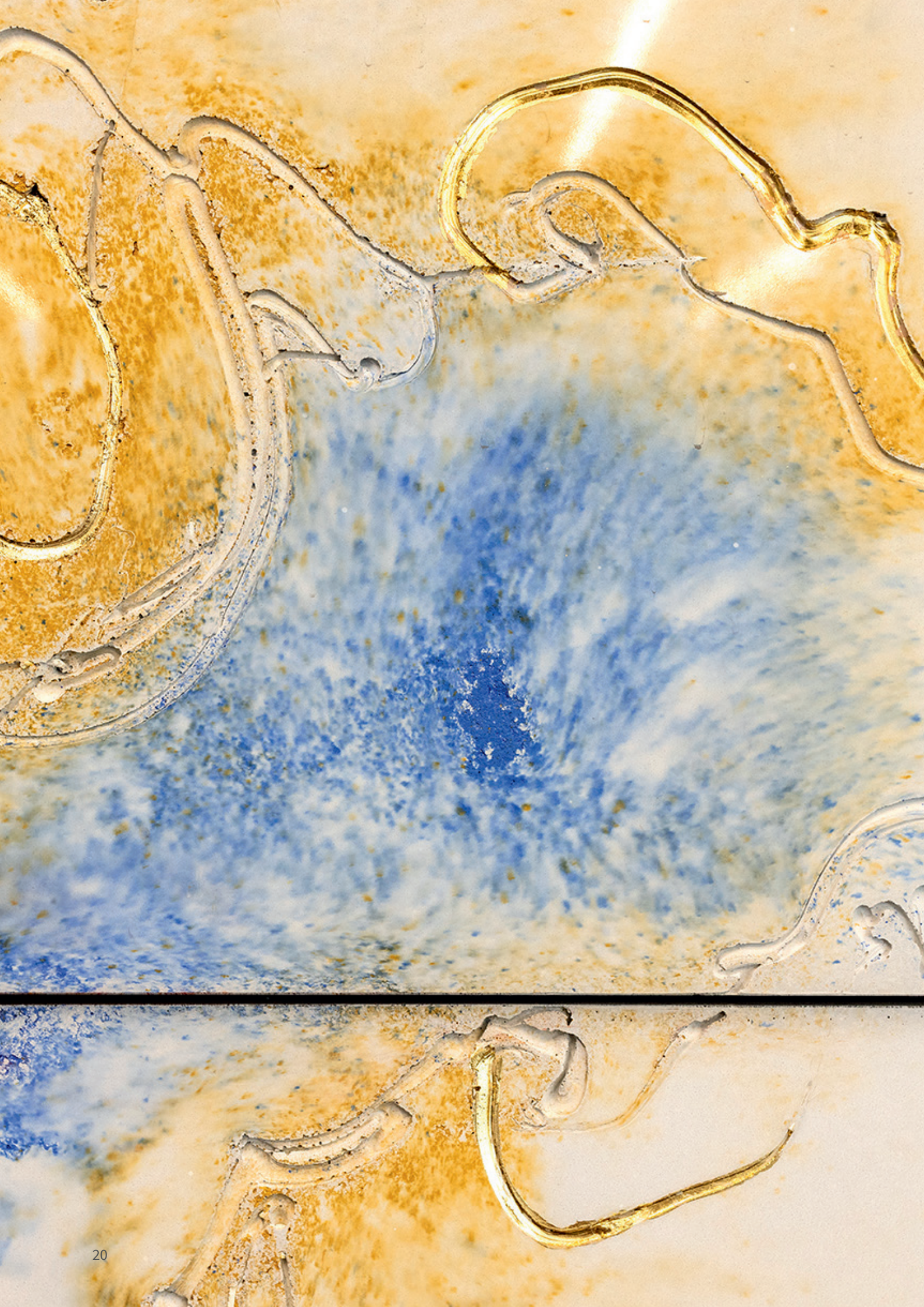
BEVÆGELSER, VI FORSTÆRKER

- Et bredt og forpligtende uddannelsesbegreb, der holder os nysgerrige på, hvordan uddannelse tager form, finder sted og sætter spor gennem hele arbejdslivet.
- En kultur, der skaber muligheder for uddannelse og udvikling i takt med nye erfaringer, funktioner og roller, så fortsat læring bliver en naturlig del af det professionelle virke og styrker både fagligheden og oplevelsen af at høre til.



MØNSTRE, VI UDFORDRER

- En forståelse af uddannelse som noget, der primært angår elever, studerende og nyansatte.
- Forestillingen om, at man på et tidspunkt bliver *færdiguddannet*.



Strategien begyndte, før den blev skrevet

Vi har ikke skrevet strategien først for derefter at implementere den. Fra den første samtalesalon har arbejdet med at skabe strategien også været en måde at arbejde med uddannelsesopgaven på. Erfaringer er blevet delt, forståelser udfordret, nye forbindelser skabt og spørgsmål bragt i bevægelse. Strategien tog form, samtidig med at den satte noget i bevægelse.

Udgivelsen markerer derfor ikke begyndelsen på arbejdet, men et nyt sted at arbejde videre fra. De fem strategiske spændinger samler det, vi har fået øje på, og giver os et fælles sprog for nogle af de spørgsmål, vi skal blive ved med at undersøge.

En strategi for hele hospitalet

Strategien kan ikke ejes af én enhed, men den kan heller ikke leve uden nogen, der insisterer på den. Den angår hele hospitalet, og vi har alle del i at lade dens spørgsmål få betydning for den måde, vi lærer, deler viden og udvikler praksis på. Ledere har et særligt ansvar for at skabe de organisatoriske vilkår og lade strategien få konsekvenser, når ressourcer fordeles, arbejdsgange tilrettelægges, nye initiativer tager form, og svære prioriteringer skal træffes.

NIDO Uddannelse har en særlig opgave med at understøtte det fortsatte arbejde: skabe forbindelser, samle erfaringer og bringe viden og nye spørgsmål i spil, så arbejdet med strategien forbliver tæt forbundet med hospitalets praksis. Uddannelsesopgaven tilhører hospitalet som helhed; NIDO Uddannelse skal bidrage til sammenhæng og fremdrift i det fælles arbejde.

Tre greb i det fortsatte arbejde

Strategien har fået følgeskab af tre symboler, der samtidig fungerer som greb i det fortsatte arbejde: elastikken, forstørrelsesglasset og lommelygten. Elastikken minder os om at holde de strategiske spændinger levende. Forstørrelsesglasset skærper blikket for de bevægelser, vi ønsker at give mere kraft. Lommelygten retter lyset mod de mønstre og forståelser, vi vil udfordre.

Sammen giver de os en konkret måde at vende tilbage til strategiens spørgsmål og arbejde med dem i praksis. Når vi gør det, bringer vi nye erfaringer med os, som kan udfordre vores forståelser og kalde på nye valg. Retningen er sat, men måden, vi arbejder os frem mod den på, skal kunne udvikle sig, når hospitalets opgave og den samtid, vi er en del af, forandrer sig.

Vi bliver ved med at undersøge og ændre

Strategiens værdi ligger ikke i, om vi får den implementeret én gang for alle. Den ligger i, om den bliver ved med at ændre det, vi får øje på, de spørgsmål, vi stiller, og de valg, vi træffer.

For på Mulighedernes Hospital er muligheder ikke noget, vi venter på - og heller ikke noget, vi skaber alene. Sammen med kolleger, elever, studerende og samarbejdspartnere i hele Vestjylland er vi medskabere af det sundheds- og uddannelseslandskab, der tager form, og af de fællesskaber, det kalder på. Det kræver, at vi tør blive i det uafklarede, udvide blikket og lade det, vi får øje på sammen, ændre det, vi gør.

Sådan skabte vi uddannelsesstrategien

Arbejdet med strategien skulle være *vildere end vildt*, og det skulle kunne mærkes af de mennesker, der skal leve strategien og leve uddannelse i praksis. De to ambitioner har været rettesnoren for et års inddragende, samskabende og legende arbejde på Regionshospitalet Gødstrup. For hvad nu, hvis vi tør gentænke genren *strategi* ved at forme selve processen på en anderledes måde?

I arbejdet med at forme strategien har vi dedikeret os til:

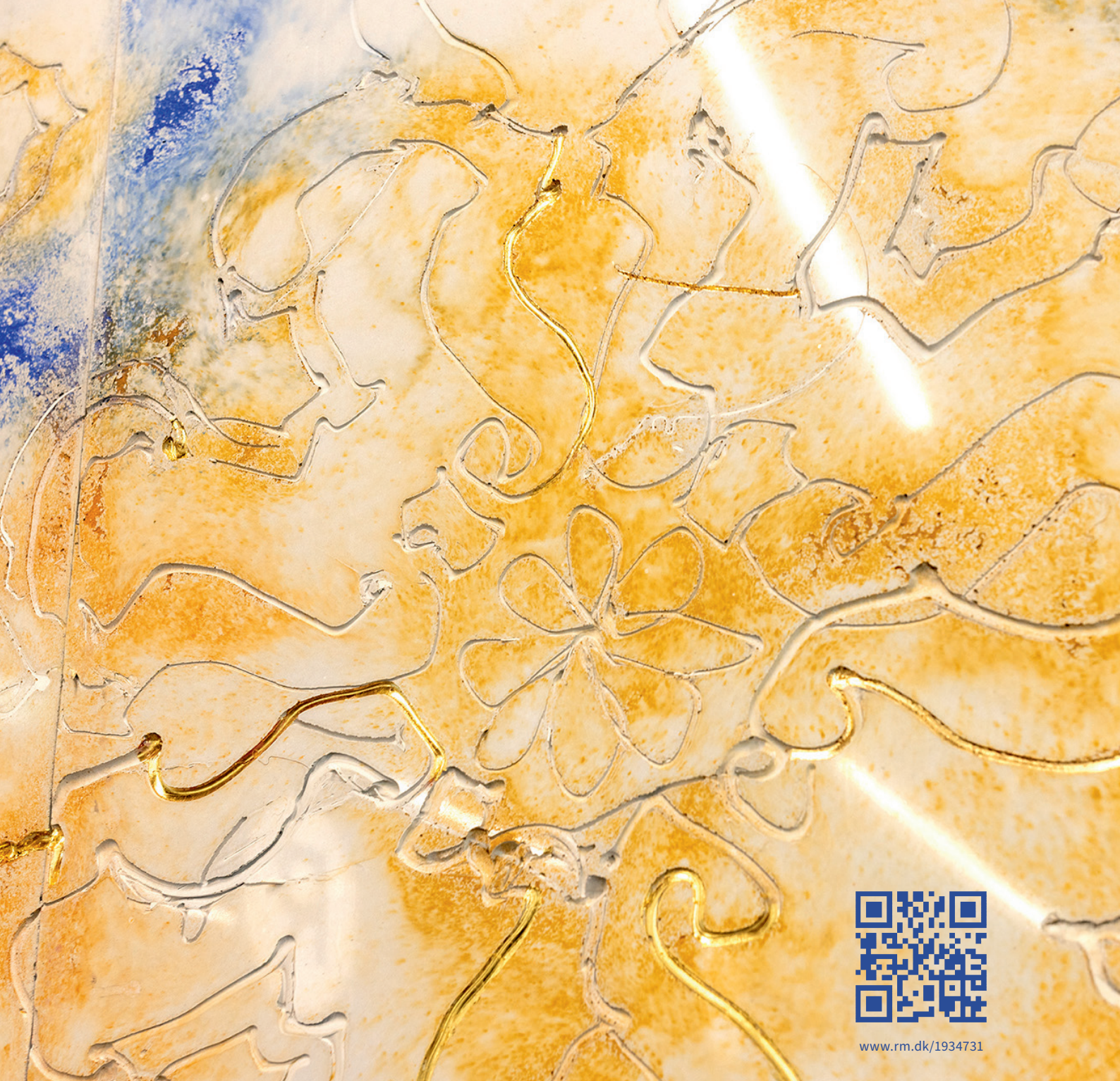
- **Intense samskabelsesprocesser**, hvor elever, studerende, medarbejdere og ledere har undersøgt uddannelsesopgaven sammen gennem samtalesaloner og designsprints.
- **Dyb nysgerrighed og intens lytning** til den levede hverdag på hospitalet gennem feltarbejde, fotointerviews, en indsigtstafet og fortællinger om afgørende læringsøjeblikke.
- **Legende og sanselige formater**, hvor en brevskrivningskoncert og arbejdet med billeder, artefakter og kunst har udfordret og udvidet vores forståelse af uddannelse.
- **Forankring i hospitalets praksis og spejling udefra** gennem et uddannelsesstrategisk forum, der har skabt forbindelser til organisationen, og et eksternt Advisory Board, der har udfordret vores logikker og forforståelser.

Vi har badet os i citater, billeder, fortællinger og spørgsmål. Vi har givet materialet tid og lyttet efter det, der blev ved med at vende tilbage, det, der skabte genklang på tværs, og det, der overraskede eller gjorde modstand. Citater og indsigter er blevet sendt videre, læst med nye øjne og bragt ind i nye samtaler. Undervejs har de fået nye betydninger og åbnet nye spørgsmål.

Arbejdet med strategien skulle være vildere end vildt, og det skulle kunne mærkes af de mennesker, der skal leve strategien og leve uddannelse i praksis.

Det legende har ført os ind i både det sjove og det svære. Det har åbnet for nye idéer, men også for tvivlen og for samtalerne om det, der ikke lykkes, eller som vi endnu ikke har fundet gode svar på. Vi har turdet afprøve formater uden på forhånd at vide præcist, hvad de ville åbne, og ladet det uventede få betydning for processens videre retning.

Det rige materiale skulle undervejs skærpes til strategiske valg. Tæt på målstregen samlede og prøvede vi de spørgsmål, mønstre og spændinger af, som var trådt frem gennem processen. Hvad havde tyngde på tværs? Hvad kaldte på fælles opmærksomhed? Og hvilke spændinger kunne ikke blot retoucheres væk?



www.rm.dk/1934731

De fem strategiske spændinger er vokset frem af dette arbejde. De rummer ikke alt, hvad der er blevet sagt og erfaret, men samler det, Sundheds- og hospitalsledelsen på baggrund af processen har valgt at gøre bærende for strategien. Samskabelsesprocessen har dermed kvalificeret de strategiske valg og skærpet blikket for de spørgsmål, vi som hospital skal blive ved med at undersøge.

Samtidig har processen bragt erfaringer i bevægelse, skabt nye forbindelser og åbnet samtaler om uddannelse på tværs af hospitalet. På den måde voksede strategien frem mellem mennesker, længe før den blev samlet i en tekst.

Scan QR-koden for at gå tættere på processens aktiviteter, mennesker, billeder og spor.

