



Digitale kompetencer til et sundhedsvæsen tæt på borgeren

# Mellemlidere

Indsigt i målgruppe – behov og ønsker



# Indsigt i målgruppe – behov og ønsker

---

I projektet digiS har vi i foråret 2019 gennemført work camps og interviews med vores målgrupper.

Det har givet viden om deres vilkår, behov og ønsker til kompetenceudvikling, men også en lang række – både konkrete og mere vilde – ideer til læringsprodukter.

De mange indsigter har vi kogt ned til en håndfuld slides for hver målgruppe.

En fiktiv person – en persona – sætter ansigt på og repræsenterer målgruppen. Personaen er suppleret med en række kendetegn for målgruppen samt læringsmål og ønsker til læringsformer.

# Kendetegn – Mellemlider

---

- ▶ Differentieret målgruppe – ift. opgaver, arbejdssted, uddannelse, demografi. Favner mange forskellige faggrupper.
- ▶ Teknologi skal gøre en positiv forskel for medarbejdere og patienter/borgere.
- ▶ Det betyder meget for lederne, at de kan hjælpe medarbejderne med at skabe nye roller og en mening med de nye opgaver med teknologier, de løser.
- ▶ Optaget af at facilitere læring hos medarbejder gennem fælles refleksion – men efterlyser viden og metoder.
- ▶ Efterspørger kvalifikationer og kompetencer inden for digital forandringsledelse. Teknologi er kompleks samt påvirker roller og arbejdsgange.
- ▶ Ledere skal håndtere modstand og opnå følgeskab hos medarbejderne til at teknologier tages i brug.
- ▶ Telemedicin udfordrer værdier om nærhed og tryghed hos medarbejdere – lederne er tilsvarende udfordret på, hvordan de hjælper deres medarbejdere med at afklare og skabe mening med teknologier, der skal understøtte opfølgning og behandling over afstand.
- ▶ Lederne efterspørger metoder til at involvere borger/patienter i implementering og udvikling af nye teknologier og tilbud

# Mellemlider - Lotte (del 1)



Lotte er 51 år og bor i Risskov i Aarhus med sine tvillingedrenge og en datter.

Lotte har arbejdet som mellemlider i afdelingen for Sundhed og Omsorg i Syddjurs Kommune i 4 år. Hun leder en afdeling med 30 medarbejdere, som varetager visitation til bl.a. personlig pleje/praktisk hjælp og hjælpemidler samt genoptræning.

Lotte har taget en uddannelse som sygeplejerske på Professionshøjskolen Metropol i København, og hun har sidenhen arbejdet i forskellige jobs som sygeplejerske, på et hospital og i kommuner. Fra tidligere jobs har Lotte også stor ledelseserfaring og viden fra myndighedsområdet.

Lotte har i perioder lange arbejdsdage. Hun har ansvar for mange tværgående projekter og indsatser, og ofte trækker hendes møder med resten af ledergruppen og andre samarbejdspartnere ud. Lotte slæber hver dag mange papirer med hjem, der skal læses igennem.

Lotte er meget glad for sit arbejde, fordi hun kan arbejde med mennesker – motivere og inspirere sine medarbejdere, der arbejder med høj faglighed. Samtidig brænder hun for at gøre en forskel for borgerne, bl.a. drømmer hun om at kunne skabe mere rum for deres indflydelse, så den enkelte borger bedst muligt understøttes i at udnytte sine egne ressourcer.

# Mellemlider – Lotte (del 2)



Lotte er teknologivant og generelt meget nysgerrig på de digitale muligheder, personligt og professionelt. Men hun kan ikke selv overskue alle teknologiske løsninger og implikationer, der er i hendes afdeling. Det skal hun heller ikke, mener Lotte.

På arbejdet er teknologier en fuldt integreret del og mange gange selve omdrejningspunktet for den visitationsopgave, de løser. Generelt er hendes medarbejdere gode til at kortlægge forudsætninger hos borgere, men når det kommer til de mere komplekse digitale løsninger, mangler både hun og hendes medarbejdere viden om værktøjer til visitation.

Som leder, befinder Lotte sig godt i krydsfeltet mellem ledelse af medarbejdere, økonomi og teknologi. Men nye teknologier indebærer ofte også, at arbejdsgange og arbejdsopgaver ændrer sig hos medarbejderne. Det kan skabe uro og usikkerhed i afdelingen. Flere gange har Lotte selv stået i en situation, hvor hun har været usikker på, hvordan hun skulle bringe sin faglighed i spil, og viderebringe afdelingens erfaringer med implementering opadtil.

Hver gang afdelingen skal tage en ny teknologi i brug, allierer hun sig med medarbejdere, der er teknologibegeistrede, men også med medarbejdere, der udviser modstand. Sammen tester de teknologien ved at sidde sammen to og to, inden de oplærer resten af deres kolleger. På den måde kan hun tage temperaturen på både teknologi og medarbejdere, og reagere på de udfordringer og usikkerheder hendes medarbejdere oplever.

Lotte vil gerne understøtte en kultur, der er opsøgende og udforskende ift. teknologier – en slags ”digitalt mindset”. Men hun synes, at det er vanskeligt i en travl hverdag at give mere plads til både medarbejderne og borgernes input. En anden udfordring hun møder er, at hun heller ikke helt ved, hvilke metoder, hun kan bruge til inddragelse.

Når det er en teknologi, alle skal anvende, vil hun gerne kunne understøtte medarbejdernes refleksion omkring teknologien, deres faglighed og oplevelser, men hun ved ikke, hvordan hun bedst gør dette. Hun oplever, at hun mangler nogle kompetencer til at kunne facilitere disse processer.

# Læringsformer– mellemlider



Kriterier: fleksibel, tilgængelig/let at tilgå og omsætte i praksis , let at overskue og komme igennem – temaer skal berøre genkendelige emner/udfordringer.

- ▶ **Digital læringsplatform** - lederne kunne godt tænke sig en digital læringsplatform, som de kan tilgå efter behov. Her skal der være mulighed for læring i netværk med andre ledere og mulighed for adgang til viden, der ellers ikke er umiddelbar tilgængelig for dem.
- ▶ **Netværk** – gerne virtuelle netværksmøder med andre ledere. Videndeling og erfaringsudveksling om egne cases med de andre ledere. Kan foregå ved webinarer.
- ▶ **Webinar** - afholdelse af månedlige webinarer, hvor relevante ‘digitale’ temaer tages op, gode historier deles, og lederne selv kan byde ind og stille spørgsmål.
- ▶ **E-læring** - arbejdsgruppen foreslog fx også e-læringsvideoer, som handler om få enkelte redskaber (til fx implementering og test) – så man kan gå ud og gå i gang med processen med medarbejdere. Gerne med faktaviden og informationer.
- ▶ **Animationsfilm** - til læring gennem levende billeder. Det virker motivationsfremmende.
- ▶ **Tjeklister** - arbejdsgruppen ønsker tjeklister i forlængelse af læringselementer, som kan tilpasses den enkelte arbejdsplads. (Læring gennem en form for ‘best practices’)
- ▶ **Dilemma-film og cases** - om konflikter og dilemmaer i det daglige arbejde med teknologier med det formål at skabe refleksion, dialog og læring. Film og cases kan hjælpe én til et perspektivskifte.
- ▶ **Refleksion** - arbejdsgruppen fremhæver, at teknologiforståelse kræver refleksion over teknologien og den praksis, den skal være del af. Refleksion skal ske i gruppen/teamet.
- ▶ **Inddragelse af patienter/borgere med brugererfaring** - (fx i undervisning eller gennem interviews) – man kan, ifølge lederne, lære meget af patienter og borgeres oplevelser og erfaringer med brugen af teknologi.
- ▶ **Sidemandsoplæring** – godt til at man som leder kan afprøve og eksperimentere, så man med “hands on” selv får erfaring med at bruge de teknologier, medarbejderne anvender. Sidemandsoplæring kan give være grundlag for fælles refleksioner over fejl og håndtering af dem.

# Kompetencebehov – Mellemledere

## Formidling og kommunikation

Er i stand til at øge tilliden til sundhedsteknologi (for både borger og medarbejdere)  
Kan kommunikere effektivt med systemleverandør  
Kan motivere og understøtte medarbejdere i at anvende sundhedsteknologi  
Skaber muligheder for, at borger/patient spiller en aktiv rolle i deres egen behandling

## Anvende og forstå

Kendskab til organisationens digitale strategi  
Kan indgå professionelt i drøftelser af organisationens strategi for sundhedsteknologi  
Kan vurdere datakvalitet  
Kan vurdere sundhedsteknologiers relevans og anvendelse ift. afdelingens opgave.  
kan sikre systematisk dataindsamling og sikre validitet  
Viden om arbejdsgange i egen organisation vedr. adgang til nye teknologier

## Implementere og udvikle

Viden om metoder til at implementere sundhedsteknologier  
Kan igangsætte, planlægge og gennemføre proces for implementering af sundhedsteknologi  
Har ledelsesmæssigt fokus på gevinstrealisering; økonomisk, arbejdsmiljømæssigt, borgertilfredshed mv.  
Forstå de læringsmæssige behov og udfordringer for medarbejdere og borgere ift. anvendelse af sundhedsteknologier  
Kendskab til, hvordan teknologi kan bruges til at dele information med kolleger  
Kan vurdere medarbejderes forudsætninger, viden og kompetencer ift. sundhedsteknologi  
Kan løbende evaluere på værdiskabelse og handle på evaluering

## Reflektere og forholde sig etisk og kritisk

Viden om beskyttelse af privatlivet for borger/patient og sig selv  
Kan identificere og håndtere faglige og etiske dilemmaer  
Kendskab til de faglige begrænsninger ved specifikke sundhedsteknologier  
Kan se muligheder med sundhedsteknologi  
Kan vurdere om en teknologien er relevant for borgeren/patienten  
Kan forholde sig kritisk til andre (lignende) enheders/kommuners erfaringer

## Digital nysgerrighed

Har tillid til, at sundhedsteknologi kan mestres  
Er positiv over for udviklingen af nye sundhedsteknologier  
Har en vedvarende interesse i sundhedsteknologier, som er en del af ens arbejde  
Kan udnytte og udforske de potentielle fordele, der ligger i teknologier

## Samarbejde og organisatorisk læring

Kan bidrage til den organisatoriske læring (leder til leder)  
Kan sammen med medarbejdere og borgere/patienter italesætte betydningen af sundhedsteknologi  
Kan skabe rum for fælles refleksion over erfaringer med teknologier  
Kan understøtte og danne ramme for relevant samarbejde omkring teknologier  
Har forståelse for voksnes læreprocesser og barrierer

