# Gjengivelse av lydinnhold i videoopptaket av CORPUS’ presentasjon på e-helsekonferansen EHIN 2023

Hei, mitt navn er Monika Nerland, og jeg skal presentere noen innsikter fra et arbeid gjort sammen med min kollega Mervi Hasu ved Universitetet i Oslo.

Dette arbeidet er gjort innenfor et prosjekt som heter Corpus, der vi sammen med kolleger undersøker hvordan digitalisering i primærhelsetjenesten medfører nye kompetansebehov blant de ansatte. Dere vil få mer informasjon om prosjektet, som løper til oktober 2024, til slutt i presentasjonen.

Presentasjonen handler om innføring og bruk av velferdsteknologi i tjenestene. Den ble først holdt på sektorkonferansen E-Helse i Norge 8. november 2023, så dette er en reinspilling.

I arbeidet vårt har vi tatt utgangspunkt i et rammeverk utviklet av de danske forskerne Morten Hertzum og Jesper Simonsen. De identifiserte et sett av kompetanser som er nødvendig for å implementere teknologi i lokale arbeidsorganisasjoner. Det er en kjent sak at teknologi ikke bare kan innsettes i arbeidspraksis, men at dette også krever at man endrer måten arbeidet gjøres på. Et interessant funn hos de danske forskerne var at det å forstå praksisen på mange måter er mer krevende enn å forstå teknologien. Oppsettet på dette bildet er ikke så lett å lese, men jeg skal gå nærmere inn på de sentrale kompetansene i fortsettelsen, og dere kan se mer om dette også i artikkelen deres.

Hertzum og Simonsen studerte innføringen av én teknologi i en sykehuskontekst. Boksene her er et generelt perspektiv på hva som trengs lokalt, og disse kompetansene kan være fordelt på ulike grupper av ansatte og medføre ulike oppgaver. Vi ser at rammeverket deres gir et godt utgangspunkt, men vi ser også at det kan være flere enn disse kategoriene, og at disse boksene også kan få ulikt innhold i ulike typer digitaliseringsprosesser. Hva skjer i situasjoner der mange ulike teknologier tas i bruk samtidig, og tjenesteutvikling er nødvendig for å kunne nyttiggjøre seg den nye teknologien?

Vi skal se nærmere på arbeidet med velferdsteknologi, og vi er interessert i hvordan oppgaver og kompetanser da samspiller mellom ulike grupper av ansatte. Disse gruppene kan være ledere, velferdsteknologikoordinatorer, ressurspersoner og helsearbeidere i tjenestene. Hvordan er oppgaver og kompetanser fordelt på ulike grupper av ansatte her?

Våre observasjoner er gjort i Oslo kommune, som har arbeidet med velferdsteknologi over tid, støttet av det nasjonale programmet og lokale initiativer. Vi startet prosjektet vårt i 2019, og observasjonene ble gjort i perioden 2020. I Oslo kommune er arbeidet organisert med ulike typer ansatte, som helsearbeidere i hjemmesykepleien, ressurspersoner som har en andel av stillingen sin satt av til å hjelpe med teknologiimplementering og opplæring og bruk hos andre ansatte, koordinatorer som tar hånd om implementeringen og organiseringen lokalt, og selvfølgelig også ledergrupper på ulike nivåer på bydel- og helseetatsnivå.

Dette er noen eksempler på utsagn som viser at teknologien medfører endringer i både oppgaver, ansvar og organisering. For eksempel, nederst i det høyre hjørnet, er det en helsearbeider som reiser spørsmålet om hvordan de skal få pasientene opp fra gulvet når de faller. Fallsensorer knyttet til ‘RoomMate’ er utplassert, men de gjør jo ikke selve jobben med den som har falt. Andre uttrykker bekymring for ansvaret for velferdsteknologi i telefonen og håndtering av varsler der. Og andre oppgaver som knyttes til omorganisering av møter, oppdatering jevnlig på hva som er nytt, og utforming av egne arbeidsroller. Vi skal se nærmere nå på hvordan oppgaver og kompetanser fordeles på ulike grupper av ansatte.

Vi starter med ansatte i hjemmetjenesten. Generelt er erfaringene med velferdsteknologi positive. Teknologiene er forbedret siden startfasen, og helsearbeiderne har for det meste lært å håndtere dem. De får oppgaver som å kvalitetssikre og håndtere teknologien ute hos brukeren, forklare og motivere brukere og pårørende, tolke informasjon fra ulike systemer, og løse problemer som oppstår i selve arbeidet med brukeren. Dette kan oppleves både sikrende og tyngende, det kan oppleves stressende og det kan oppleves krevende.

Hvilke kompetansekrav fant vi? De mørkeblå boksene refererer til kompetanser som var sentrale for denne gruppen. Forstå arbeidspraksis, forstå teknologi, gjøre endringer og vurdere endringer. Men vi kan også se at andre kompetanser kom til for denne gruppen, som å forstå brukerbehovet hos den individuelle brukeren, og å vurdere teknologiens egnethet for brukerne. Vi ser på denne rollen som en medbruker av teknologi ved og sammen med hjemmeboende. En hovedoppgave var da å støtte bruken av teknologien hos eldre, knyttet til omsorgsarbeidet.

Ressurspersoner er personer i tjenestene som har avsatt en del av stillingen sin til å støtte arbeidet med bruk av teknologien. Disse hadde oppgaver som å sikre ansattes opplæring i den lokale organisasjonen, løse tekniske og ikke-tekniske problemer knyttet til teknologien, tilpasse teknologiene til ulike typer brukere, og rapportere problemer tilbake i tjenestekjeden opp til leverandører. Dette gikk gjennom ulike lederlag, mot leverandører. Også her er de mørkeblå boksene kompetanser som fremstod som viktige for denne gruppen, og disse er ganske like fra den forrige sliden. Forstå arbeidspraksis, forstå teknologi, gjøre endringer og vurdere endringer. Imidlertid var det å forstå teknologien knyttet til brukerbehovet bredere sett, og det var det som var viktig for å forstå teknologien. Denne rollen omtaler vi som justerer av teknologi og daglig drift, og en hovedoppgave var å støtte bruken av velferdsteknologi i tjenestehverdagen.

Så til mellomledere. Dette er personer som har personalansvar. Fra bydelsperspektivet er det viktig at omorganiseringen av arbeidet fungerer, og disse mellomlederne hadde en sentral rolle der. De måtte også støtte sine ansatte i å takle og håndtere den kontinuerlige endringen med bruk av ny teknologi. De hadde oppgaver og utfordringer knyttet til å mestre sine egne oppgaver og ansvar, hvilken lederrolle de nå skulle inn i og hvilke tilleggsoppgaver som kommer der. Hvordan henger dette sammen med rammeverket? Mellomlederne måtte også forstå arbeidspraksis for å kunne bistå i omorganisering og tenke rundt dette. Forberede endring var en annen sentral kompetanse hos disse, å gjøre endringer og vurdere endringer på flere nivåer. Vi kan også legge til flere kompetanser her. For eksempel, tolke strategier for å sette mål, gi tilbakemelding om strategier, gjerne oppover i systemet til ledere på andre nivåer, og argumentere og kommunisere for ulike grupper, både ansatte og andre ledere, opp og ned i systemet. Denne rollen omtaler vi da som eieren av teknologiimplementeringen, med kjerneoppgaver knyttet til å oppmuntre, inkludere og skape muligheter.

Til slutt, velferdsteknologikoordinatorer. Dette var ansatte, en i hver bydel i Oslo, som hadde spesielt ansvar for å understøtte implementeringen av velferdsteknologi og jobbe i mellomsjiktet mellom ulike ledere og ansattgrupper. De måtte navigere relasjoner, aktører og oppgaver bredt, samtidig som de jobbet med implementeringen av nye rutiner og teknologibruk. De var aktive i å formalisere rutiner, slik at teknologien kunne komme inn i arbeidet og få sin funksjon i ulike oppgavestrukturer. De hadde en kjerneoppgave i å utforme rollen som koordinator. Denne oppgaven var omfattende, ut fra at de var ulikt organisert i ulike bydeler og ikke alltid hadde klare arbeidsbeskrivelser for stillingene sine.

Her ser vi at alle boksene er mørkeblå, og med flere nyanser. Denne gruppen var veldig viktig i å jobbe helhetlig med teknologiimplementeringen. Og vi kan legge til flere nyanser her. Gjennom å administrere prosjekter måtte de arbeide i tid ved å planlegge neste fase, følge med i nåtid og gi tilbakemelding og rapportere om framdrift og utfordringer. De måtte også operasjonalisere strategiske mål i vurderingen av endringene og gi tilbakemelding om dette på ulike nivåer. Deres rolle omtaler vi som en tjenesteintegrator, hvor en hovedfunksjon var å integrere og samkjøre bruken av velferdsteknologi i sin bydel.

I sum ser vi da en fordeling av oppgaver og funksjoner i fire roller som får ulike kompetansebehov. Helsearbeiderrollen som medbruker av teknologi, ressurspersonrollen som justerer av teknologi og daglig drift. Begge disse var knyttet til det operative arbeidet i det daglige utførelsen av tjenesten. Koordinatorrollen som tjenesteintegrator og lederrollen som eier var mer involvert også i det strategiske arbeidet, og i å planlegge og vurdere endringer over tid. Men alle disse var nødvendige.

I sum ser vi da at kompetansebehovet innebar behov for det vi kan kalle meta-arbeid på mange plan. Meta-arbeid kan forstås som «arbeidet som gjør arbeidet mulig», altså alt det som må tas hånd om for at kjerneoppgavene ut mot brukerne skal fungere. Tjenesteutvikling er praksisutvikling, og det innebærer mye arbeid med tjeneste-praksisene, som ikke alltid er direkte knyttet til teknologien. Arbeidsendringer læres også gjennom arbeidet. Det er vanskelig å lære alt dette på e-læringskurs, så arbeidet og læringen som understøttes i det lokale arbeidet er viktig for kompetanseutviklingen.

Vi så også, som Hertzum og Simonsen sier, at både det å forstå teknologi og forstå arbeidspraksis er helt sentralt. I tillegg, når vi opererer med en implementering med mange teknologier samtidig, som skal virke på mange steder hos mange ulike typer brukere, så blir det viktig å både se og forstå tjenestesystemet. Dette blir en utfordring ikke bare for lederne, men faktisk for de fleste ansatte i organisasjonen. Det er viktig å kunne se sine oppgaver i det helhetlige systemet, både for å være motivert for arbeidet, for å kunne se hvordan man selv kan bidra, og for å være med på utviklingen som skjer over tid. Teknologibruk og implementering åpner nye karrieremuligheter og videreutvikling av kompetanse. Her ser vi at det er helt sentralt å inkludere ansatte på de ulike nivåer i endringsarbeidet, for at de skal kunne oppleve mening og mestring.

Samtidig kan det være viktig å balansere læringsmuligheter og læringstrykk for de ulike gruppene av ansatte. Er det sånn at alle skal kunne ta opp i seg ideen om å være en ‘livslang lærende’ som stadig skal forny seg i arbeidet for å kunne utføre jobben? Eller skal vi også kunne gi rom for at noen kanskje ikke er så interessert i å endre seg hele tiden? Hvordan man balanserer dette og fordeler oppgavene på ulike ansatte er en viktig lederoppgave. Det er også viktig å tenke på hvordan man kan tilrettelegge for interne karriereveier, slik at de som tar på seg flere og mer omfattende arbeidsoppgaver knyttet til teknologien, ikke forsvinner ut av primærtjenestene, men faktisk kan være en ressurs over tid.

Hva er så implikasjoner for ledere? Alle de ulike kompetanseformene vi har snakket om er nødvendige. Men hvordan disse distribueres er et lokalt spørsmål. Det er ikke sånn at vi kan lage én modell for hvem som bør ta hånd om hvilke oppgaver. Dette må man se på lokalt. Hvilke oppgaver og teknologier man har i sin organisasjon, hvilke brukerbehov man har i sin organisasjon, og hvordan ressursene best kan organiseres. Verktøyet med disse kompetanseformene vi har presentert kan imidlertid brukes som et kartleggingsverktøy i endringsledelse, slik at man kan se hvordan man kan betjene disse kompetansebehovene best i sin organisasjon, hvordan man knytter mennesker og aktiviteter på de ulike oppgavene.

Dette vil imidlertid også kreve en oppgaveanalyse i den lokale konteksten. Hva krever denne teknologien? Hvordan utfordrer den vår måte å jobbe på? Hvilke oppgaver kommer med bruk av denne teknologien overfor våre brukere? Dette er også en kontinuerlig prosess, og en kjerneoppgave som er utfordrende er å opprettholde et utviklingsorientert fokus. For å gjøre dette er forpliktelser og formalisering av oppgaver og mandat viktig. For eksempel er det viktig å understøtte arbeidet til koordinatorer og ressurspersoner, slik at de har mandat til å utføre de oppgavene de skal gjøre. Arbeidet er også en rekke kontinuerlige og repeterende prosesser. Nye ansatte kommer inn, nye brukergrupper kommer inn, og nye versjoner av teknologien kommer inn. Så dette er ikke gjort én gang.

Det man kan vurdere er om det er mulig å utvikle en modell eller modeller for hvordan man sikrer tid og ressurser til kontinuerlige utviklingsinitiativer. Ut fra dette vil vi poengtere at ledelse også er kollektivt og distribuert i organisasjonen. Mange grupper ansatte tar del i endringene og er endringsagenter, utover de som har formelle ledelsesfunksjoner. Det har vært mye fokus på ledernes egne kvalifikasjoner i endringsledelsesdiskusjoner, for eksempel. Vi oppfordrer til at man spenner ut dette bildet og ser ledelse som noe man også skal få til sammen i lokale arbeidsmiljøer.

Dette er noen av publikasjonene som har kommet ut fra vårt prosjekt, hvor dere kan lese mer om hva vi har snakket om nå, og også andre innsikter fra prosjektet. Til slutt, denne QR-koden fører til Corpus-prosjektets nettside, hvor du også kan finne mer informasjon og følge arbeidet fremover det neste året.

Takk for at du fulgte denne presentasjonen!