



DET DIGITALE ARBEJDSLIV

ET CASEKATALOG



Forhandlings
fællesskabet



DANSKE
REGIONER

Det digitale arbejdsliv – et casekatalog er
udarbejdet af Implement Consulting Group for
Forhandlingsfællesskabet og Danske Regioner

September 2022

FORORD

DET DIGITALE ARBEJDSLIV

Den digitale og teknologiske udvikling går hurtigt på de regionale arbejdspladser. Og det kan meget vel være, at det kommer til at gå endnu hurtigere. For nye digitale løsninger, der både kan aflaste medarbejderne og give kvalitet i opgaveløsningen, er ét af de håndtag, som vi skal skrue på i en tid, hvor manglen på arbejdskraft øges.

Som parter er vi nysgerrige efter, hvad den digitalisering, som berører alle, betyder for arbejdslivet. Derfor aftalte vi ved overenskomstforhandlingerne i 2021, at vi sammen undersøger, hvad digitalisering betyder for opgaveløsning, brugere og medarbejdere i regionerne. Hvad betyder det fx for arbejdstilrettelæggelsen, kompetencebehov og arbejdsmiljø?

Som et led i vores fælles projekt har vi fået udarbejdet dette katalog med tre konkrete eksempler fra regionerne, hvor man har arbejdet med at indføre nye digitale løsninger på forskellig vis. Vi laver ikke et skønmaleri, for selvfølgelig kan der være bump på vejen, udfordringer med tekniske vanskeligheder, ændrede opgaver eller andre forandringer.

Men eksemplerne i dette casekatalog viser bl.a., hvilken betydning det kan have for medarbejdernes faglighed og kompetencer, fx når ensidige, manuelle og slidsomme arbejdsgange bliver automatiseret og digitaliseret. Eksemplerne viser også vigtigheden af tværfagligt samarbejde og inddragelse, når nye digitale løsninger skal implementeres. Og hvordan kvalitet, produktivitet og arbejdsmiljø kan gå hånd i hånd, når man griber det rigtigt an.

Kataloget er målrettet ledere og medarbejdere på de regionale arbejdspladser, og vi håber, at det kan inspirere og understøtte, når I næste gang står over for at skulle indføre nye digitale løsninger.

Vi vil samtidig sige stor tak til de ledere og medarbejdere på Sjællands Universitetshospital, Sygehus Lillebælt og Klinisk Mikrobiologisk Afdeling på Hvidovre Hospital, som har delt ud af deres erfaringer til dette katalog.

BAGGRUND OG FORMÅL

Forhandlingsfællesskabet og Danske Regioner ønsker med dette casekatalog at sætte fokus på, hvad digitalisering betyder for medarbejdere rundt omkring i regionerne.

I dette katalog præsenteres derfor tre cases, der på forskellig vis tegner et billede af, hvordan digitaliseringen påvirker medarbejdere ift. nye samarbejdsmuligheder, forandring af kerneopgaven, faglig udvikling, forbedring af arbejdsmiljø mv. Fokus er således ikke så meget på, *hvad* teknologierne kan, men i højere grad at forstå, *hvordan* teknologierne har indvirkning på medarbejdernes arbejdsliv. De tre cases, der præsenteres, er henholdsvis:

Fremtidens logistik på Sjællands Universitetshospital, hvor robotter i fremtiden skal afløse serviceassistenternes

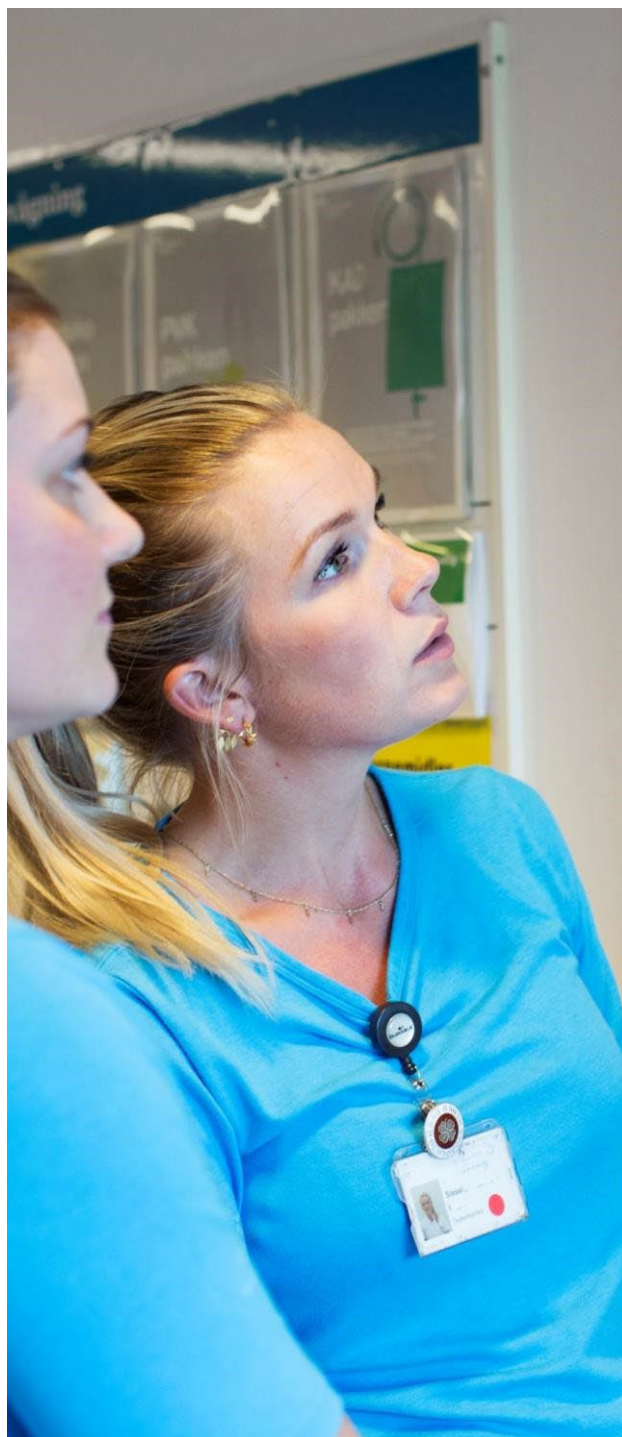
1 arbejde og dermed reducere ensidigt fysisk arbejde til fordel for et bedre arbejdsmiljø. Det er samtidig en case, der fortæller om nye samarbejder mellem faggrupper og en omstilling til nye digitale kompetencer.

Fødselsforberedelse som webinar på Sygehus

Lillebælt, hvor jordemødre som følge af COVID-19 har omlagt den fysiske fødselsforberedelse til webinarer. Her er de lykkedes med at skabe et mere fleksibelt format, hvor nye emner løbende inddrages, og hvor der bl.a. er skabt et nyt koncept til de gravides partnere.

Automatisering og mikrobiologi på Hvidovre Hospital.

For 10 år siden implementerede man en maskine, der automatiserede en række af bioanalytikernes hidtidige opgaver. Det har betydet en væsentlig forbedring af afdelingens arbejdsmiljø, fx afhjælpning af ensidigt gentaget arbejde. Her over årene er man lykkedes med at øge antallet af prøver med mere end 100%, samtidig med at man ikke er væsentligt flere medarbejdere.



INDHOLDSFORTEGNELSE

Fremtidens logistik, Sjællands Universitetshospital

Introduktion	s. 6
Ambitionen er, at de nye robotter vil bidrage til et bedre arbejdsmiljø	s. 7
Fælles fysiske rum skal styrke det tværprofessionelle samarbejde	s. 8
Automatiseringen stiller nye krav til serviceassistenternes digitale kompetencer	s. 9
Tidlig involvering skaber bedre løsninger	s. 9

Fødselsforberedelse som webinar, Sygehus Lillebælt

Introduktion	s. 11
Fuld autonomi til udvikling af webinarer	s. 12
Det kræver nye kompetencer at undervise virtuelt	s. 13
Den virtuelle fødselsforberedelse har styrket kvaliteten og givet nye muligheder for tilbud	s. 13
Ledelsesmæssig opbakning er afgørende for succes	s. 14
Løbende videreudvikling af format	s. 14

Automatisering og mikrobiologi, Hvidovre Hospital

Introduktion	s. 16
Løbende udvikling af projektorganisationen	s. 17
Omfavn medarbejdernes bekymring	s. 17
Pilottest giver mulighed for at justere og sikre god implementering	s. 18
Træning og udvikling stopper aldrig	s. 18
Fagligheden udvikler sig gennem digitalisering	s. 19
Automatisering giver nye ledelsesmuligheder	s. 20
Tværgående læring	s. 21

FREMTIDENS LOGISTIK

PÅ SJÆLLANDS UNIVERSITETSHOSPITAL



FREMTIDENS LOGISTIK PÅ SJÆLLANDS UNIVERSITETSHOSPITAL

INTRODUKTION

Komplicerede og tunge arbejdsprocesser er blot ét af de aspekter, indførelsen af et nyt logistikkoncept på Sjællands Universitetshospital har til formål at forbedre. Konceptet blev udviklet i forbindelse med udvidelsen og moderniseringen af sygehuset, som med dets nye funktion som regionens hovedhospital nu går under navnet Sjællands Universitetshospital.

Ombygningen af hospitalet blev igangsat tilbage i 2010 som led i Region Sjællands sygehusplan, og det endelige byggeri forventes at stå færdigt i 2025.

Formålet med det nye logistikkoncept har været at automatisere de opgaver, der tidligere blev håndteret manuelt i kælderen, og dermed få bragt serviceassistenter "op i lyset", som de siger på hospitalet. Et andet formål har været at aflaste det kliniske personale ved at løse logistikopgaver, som de plejer at løse. Blandt de nye teknologiske løsninger er selvkørende robotter, der skal transportere varer og udstyr rundt på hospitalet.

Et vigtigt fokus for det nye byggeri har været at finde løsninger til at imødekomme nogle af rekrutteringsudfordringerne i fremtiden. En af fordelene ved robotterne er i den forbindelse, at de forbedrer arbejdsmiljøet for serviceassistenterne, der undgår ensidigt og fysisk tungt arbejde.

Samtidig er erfaringen på Sjællands Universitetshospital, at det er nemmere at fastholde serviceassistenterne, hvis man kan tilbyde dem opgaver med mere ansvar. Som led i dette har man sørget for, at serviceassistenterne kommer til at arbejde tættere på det kliniske personale ude på afdelingerne. Formålet er at skabe et bedre og mere fleksibelt samarbejde mellem serviceassistenter og det kliniske personale, så de sammen kan løse opgaverne mere effektivt.

ERFARINGER OG RESULTATER

1 Medarbejderne har **været involveret tidligt i byggeprocessen** ift. drøftelser af, hvordan det nye hospital skulle indrettes. Det har bidraget til at skabe ejerskab blandt de ansatte og bedre løsninger.

2 Indførelsen af de nye robotter betyder, at serviceassistenternes arbejde i høj grad bliver datadrevet, hvilket **stiller nye krav til deres kompetencer**. Derfor kan erfarne medarbejdere pludselig komme til at føle sig "helt nye". Det kræver et ledelsesmæssigt fokus at håndtere og sikre både tryghed og kompetenceudvikling.

3 Ud fra **et ønske om at skabe et bedre samarbejde** mellem serviceassistenter og klinikere har man indrettet fysiske rum i det nye byggeri, der understøtter dette, bl.a. et fælles personale rum.

4 Mere ansvar, flere spændende opgaver og et bedre arbejdsmiljø forventes at **gøre arbejdet som serviceassistent mere attraktivt** og dermed imødekomme fremtidige rekrutteringsudfordringer.

FREMTIDENS LOGISTIK PÅ SJÆLLANDS UNIVERSITETSHOSPITAL

AMBITIONEN ER, AT DE NYE ROBOTTER VIL BIDRAGE TIL ET BEDRE ARBEJDSMILJØ

Med indkøbet af 35 selvkørende robotter vil serviceassistenterne på Sjællands Universitetshospital opleve en forventet mærkbar forbedring af deres arbejdsmiljø. Hvor de ansatte hidtil selv har skullet sørge for at fragte varer, udstyr og affald fra hospitalets kælderetage, kommer de tungeste opgaver fremadrettet til at blive håndteret af robotterne, der kommer til at køre i døgn drift. Det betyder et opgør med mange af de fysisk tunge opgaver, som tidligere karakteriserede serviceassistenternes arbejde. Den fuldt ud automatiserede transport kommer derfor også til at have en positiv betydning for serviceassistenternes fysiske arbejdsmiljø.



"Man kan jo prøve at gå nede i kælderen og trække et bur efter sig og mærke, hvor hårdt det er." – Projektmedarbejder

Hvor det tidligere har været det kliniske personale og hospitalets sekretærer, der i høj grad har stået for varebestillingerne og lageropfyldningen på de enkelte afdelinger, bliver serviceassistenterne nu gjort til omdrejningspunktet for det nye logistikkoncept. På denne måde får serviceassistenterne endnu mere ansvar ift. at levere effektiv logistik.

Hvis robotterne svigter, er det serviceassistenternes ansvar at sørge for den logistiske drift, og i sidste ende er det derfor denne faggruppe, der skal understøtte den samlede logistik på hospitalet. Udover at lette serviceassistenternes fysiske arbejde har man fra ledelsens side også lagt vægt på at skabe et mere differentieret arbejde for serviceassistenterne på det nye hospital. Det er ledelsens erfaring, at differentiering i opgaveløsningen er med til at øge serviceassistenternes motivation og derigennem fastholdelse.

Det betyder, at deres arbejde organiseres således, at der vil være en rotationsordning for opgaverne, så serviceassistenterne ikke kun skal løse én type opgaver.



"Opgaverne bliver mere spændende, og vi skal ikke længere ansætte en til at arbejde fem dage om ugen i affaldsskoven. Det er blevet muligt at rykke rundt til forskellige afdelinger, og vi kan tilbyde mere fleksibilitet i arbejdslivet."

– Leder

FÆLLES FYSISKE RUM SKAL STYRKE DET TVÆRPROFESSIONELLE SAMARBEJDE

Et centralt aspekt af udviklingen og implementeringen af det nye logistikkoncept har været styrkelsen af samarbejdet mellem hospitalets kliniske personale og serviceassistenterne. Til trods



FREMTIDENS LOGISTIK PÅ SJÆLLANDS UNIVERSITETSHOSPITAL

for forskellige arbejdsbeskrivelser og uniformer har det vist sig nødvendigt at øge sparringen mellem de to faggrupper, når de rette løsninger skal findes.

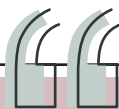
En af de udfordringer, som de nye logistikløsninger har skullet afhjælpe, er fraværet af tilstrækkelig intern kommunikation på hospitalet. I en tid præget af knappe ressourcer, og hvor forsinkelser og fejl derfor for alvor kan mærkes, er det vigtigt, at det kliniske personale og serviceassistenterne informerer hinanden. For hvis koordinering af opgaver fra servicepersonalet til det kliniske personale skal fungere optimalt, kræver det en større grad af viden og synlighed om hinandens arbejde. Alternativet er forsinkelser og hyppige fejl, der risikerer at påvirke medarbejdernes arbejdsmiljø og effektivitet.

Med det nye byggeri har man ønsket at skabe nogle bedre rammer for samarbejdet mellem serviceassistenter og det kliniske personale. Det har resulteret i nye fællesarealer og opholdsstuer, som deles af det kliniske personale og serviceassistenterne.

Man har på den måde en ambition om at understøtte samarbejdet igennem de nye fysiske rammer og skabe en bedre forståelse for hinandens opgaver og udnytte hinandens kompetencer i højere grad.

Samtidig har man organisatorisk gjort således, at det kliniske personale får flere beføjelser til at prioritere, hvad serviceassistenterne skal gøre på de enkelte afdelinger. Formålet er at skabe mere

fleksibilitet i opgaveløsningen og skabe bedre kommunikation. For eksempel vil de mange nye enestuer betyde, at serviceassistenterne skal gøre rent, umiddelbart efter at patienten er udskrevet og ikke på bestemte tidspunkter, som de gør nu.



"For eksempel, når en patient udskrives, skal vi vide, at det er kl. 14 på stue 7, for så skal vi jo ikke gå derind kl. 10. Vi vil hellere bruge tid på, at det rigtige udstyr er klar og holde orden og give mad." – Projektmedarbejder

Den nye opdeling på afdelingerne betyder dog også, at serviceassistenterne skal splittes op og fordeles ud på de forskellige afdelinger, og det bliver en omvæltning for mange, der har arbejdet sammen i 20 år.

AUTOMATISERINGEN STILLER NYE KRAV TIL SERVICEASSISTENTERNES DIGITALE KOMPETENCER

Med implementeringen af de nye robotter kommer der også nye krav til serviceassistenternes digitale kompetencer. I dag planlægger serviceassistenterne i høj grad deres eget arbejde



FREMTIDENS LOGISTIK PÅ SJÆLLANDS UNIVERSITETSHOSPITAL

ud fra nogle opgavelister. På det nye hospital kommer det i højere grad til at blive robotterne, der styrer deres arbejdsdag. Det bliver særligt det nye system STYR, der bliver medarbejdernes nye redskab. Systemet er koblet op til robotterne og sender automatisk besked om forsendelser til den enkelte serviceassistent, som vedkommende skal følge op på.

At processerne i højere grad bliver datadrevet stiller nye krav til medarbejdere, som pludselig kan komme til at føle sig nye i deres fag til trods for flere års erfaring. Og her er det målet, at de skal have en oplevelse af at føle sig "nye sammen". For at klæde serviceassistenterne godt på til de nye arbejdsopgaver afholdes der kurser, som har til formål at styrke deres digitale kompetencer, bl.a. brugen af nye smartphones og STYR-systemet.

I forhold til STYR-systemet har der også været superbrugertræning, så det sikres, at nogle udvalgte medarbejdere har et dybdegående kendskab til systemet. Derudover bliver der udarbejdet arbejdsbeskrivelser, der skal være udgangspunktet for de nye opgaver. Det er forventningen, at arbejdsbeskrivelserne løbende

vil blive justeret sammen med medarbejderne, efterhånden som de får erfaring fra hverdagen.

Generelt er det oplevelsen, at serviceassistenterne har været positivt stemt over for deres nye opgaver og roller. Men det har også været en vigtig ledelsesmæssig prioritering at involvere serviceassistenterne ift. at tænke løsninger om bl.a. arbejdsgange, og at man har kommunikeret løbende til dem om projektets fremdrift. Samtidig har der været en åben dørpolitik, hvor medarbejderne altid har kunnet komme forbi projektgruppen eller ledelsen og spørge til projektet og de nye løsninger. Dette har bidraget til at skabe tryghed, og at serviceassistenterne glæder sig til det nye.

TIDLIG INVOLVERING SKABER BEDRE LØSNINGER



FREMTIDENS LOGISTIK PÅ SJÆLLANDS UNIVERSITETSHOSPITAL

På Sjællands Universitetshospital lyder den klare melding, at jo tidligere ledelsen formår at involvere brugerne i udviklingen og implementeringen af nye løsninger, desto bedre.

En høj involvering af medarbejderne har skabt reel indflydelse i udviklingen af det nye logistikkoncept. Det har bidraget til øget ejerskab hos medarbejderne.



"Der ligger så meget viden ude på gangene, som du ikke er klar over, før du står derude."
– Projektmedarbejder

Netop viden fra medarbejderne er i risiko for at gå tabt, hvis deres input ikke medtages. Derfor handler det for ledelsen om at erkende nødvendigheden af at inddrage konkrete erfaringer fra den kliniske hverdag, når nye løsninger på allerede eksisterende udfordringer skal findes.

At indgå i dialog med medarbejderne, så de i højere grad kan se sig selv i de konkrete tiltag, er en arbejdstilgang, som lederne har tilstræbt i alle aspekter af implementeringen af de nye logistikløsninger.



FØDSELS- FORBEREDELSE SOM WEBINAR

PÅ SYGEHUS LILLEBÆLT



FØDSELSFORBEREDELSE SOM WEBINAR PÅ SYGEHUS LILLEBÆLT

INTRODUKTION

FØDSELSFORBEREDELSE SOM WEBINAR PÅ SYGEHUS LILLEBÆLT

INTRODUKTION

Da COVID-19 ramte i 2020, måtte Sygehus Lillebælt lukke for deres fødselsforberedelse, som på daværende tidspunkt foregik ved fysisk fremmøde. Men hurtigt oplevede jordemødrene, at mange gravide var meget utrygge pga. COVID-19. Det var jordemødrene i øvrigt også. Der var krisestemning, og det kunne mærkes ved, at de gravide ringede ind, og det ikke var muligt at berolige dem, som jordemødrene plejede at kunne. Jordemødrene kunne nemlig ikke informere mere end Sundhedsstyrelsen.

Men det, de kunne gøre, var at overveje, hvordan de kom ud til de gravide med den information, de havde, og derigennem skabe den størst mulige tryghed for dem.

De havde fra tidligere en idé liggende "i skuffen" om at lave film som supplement til fødselsforberedelsen. Med COVID-19 opstod der en oplagt mulighed for at handle på idéen.

Initiativet blev på mange måder startskuddet for at have en anderledes tankegang ift. fødsels- og familieforberedelse, og de innovative tanker for opgaven udløste nye emner og en mere bred anvendelse af de digitale medier, som film om fødsels- og familieforberedelse kunne give i tiden under en pandemi. I samarbejde med Syddansk Sundhedsinnovation og regionens øvrige fødesteder søgte man TrygFondens akutpulje for midler til projektet. TrygFonden bevilgede 500.000 kr. til opstart af indsatsen for fødselsforberedelse som webinar.

Projektet har haft stor betydning for, hvordan Sygehus Lillebælt i dag tilbyder fødselsforberedelse. Ved at udnytte de digitale muligheder kan man i dag tilbyde mere fleksibilitet i fødselsforberedelsen. Det gælder både at holde webinarer om emner, der rører sig i den offentlige debat, og at de gravide og deres partner ikke behøver at møde op fysisk. Deres oplevelse er, at den større fleksibilitet betyder, at flere deltager i fødselsforberedelse.

ERFARINGER OG RESULTATER

- 1 Med den virtuelle fødselsforberedelse er det muligt at **nå ud til mange flere gravide og partnere**, både dem, der bor langt væk, men også de mere sårbare, som ikke ellers ville møde op til den fysiske fødselsforberedelse.
- 2 Når de gravide og deres partnere er anonyme i webinarer, giver det **mulighed for at stille nogle andre spørgsmål** af mere privat karakter, der ikke tidligere er kommet frem i den fysiske undervisning.
- 3 Det har været afgørende for implementeringen af den virtuelle

fødselsforberedelse, at de har haft mulighed for **at trække på ressourcer med udviklings- og it-kompetencer**, både ift. det tekniske setup og kompetenceudvikling.

4 Det har været afgørende, at projektet har været **drevet af medarbejdere, som kunne se den faglige mening** og har haft tid og mod på det digitale.

5 Efter implementeringen af den virtuelle **fødselsforberedelse har man scoret højere på patienternes vurdering af "modtagelsen på fødegangen"**, hvilket jordemødre vurderer kan skyldes, at de nye formidlingsformer skaber mere tryghed for flere gravide og deres partnere.

FULD AUTONOMI TIL UDVIKLING AF WEBINARER

Der var ikke langt fra tanke til handling, da ledelsen besluttede at igangsætte digital formidling til de gravide. Hurtigt blev der udviklet 10 film med forskellige emner, der varede 20-30 minutter. Filmene blev frigivet i april 2020, hvilket kun var en måned efter nedlukningen. Jordemødre blev inddraget i processen om udvikling af filmene. De fik et talepapir for emnerne og fik mulighed for at sætte deres eget personlige præg på formidlingen.

Det gav stor inspiration at udvikle film med baggrund i den vanlige fødselsforberedelse, men samtidig gav mediet også mulighed for at tænke nyt. For eksempel fik de lavet en film henvendt specielt til de tvillingegravide og til de gravide, der skulle have sat fødslen i gang. Der blev desuden lavet en film med virtuel fremvisning af fødestuerne, hvor de fødende

skulle henvende sig ved ankomst til fødsel. De fik god respons på alle filmene og kunne se, hvor mange der så de forskellige film, så de havde en bedre fornemmelse af, hvad der fyldte hos de gravide og deres partnere.

Men der manglede et format, der kunne skabe interaktion med de gravide og deres partnere som ved den fysiske undervisning. TrygFonden og Syddansk Sundhedsinnovation blev vigtige aktører i at få denne interaktion i spil. Et samarbejde om webinarer som fødselsforberedelse blev derfor søsat i hele Region Syddanmark. Syddansk Sundhedsinnovation var projektleder og hjalp til at få det hele i gang.

Det viste sig, at webinarer også havde andre fordele. Fordi deltagerne var anonyme, oplevede jordemødre pludselig, at der blev stillet nogle andre spørgsmål og flere af mere følsom karakter. Derudover oplevede jordemødre, at flere deltog end tidligere.

Jordemødre oplevede også, at deltagerne i webinarer fortalte, at det var mindre omstændigt at deltage – særligt for dem, der boede langt væk, og for dem, der havde flere børn, og som



FØDSELSFORBEREDELSE SOM WEBINAR PÅ SYGEHUS LILLEBÆLT

dermed ikke skulle have børnene passet for at deltage.

De havde også en oplevelse af, at der deltog flere sårbare gravide, som måske ikke havde lyst til at møde op til den fysiske undervisning med fremmede mennesker. Tilbage meldingen fra de jordemødre, der afholdt konsultationer med de sårbare gravide, var også, at flere havde deltaget.

DET KRÆVER NYE KOMPETENCER AT UNDERVISE VIRTUELT

Det var en stor forandring at gå fra fysisk undervisning til virtuel undervisning. Jordemødrene skulle lære at facilitere på en ny måde. Udover det tekniske setup, der skal være på plads for at kunne gennemføre undervisningen, var det også markant anderledes at undervise, når man ikke kan se deltagerne i rummet, men taler ind i et kamera. Med den virtuelle undervisning er der flere elementer i spil end ved den fysiske. Det er en kombination af facilitering, gennemgang af slides og dialog igennem chatfunktionen.

Ikke alle jordemødrene, der var vant til at undervise på fysiske kurser, var komfortable med den virtuelle undervisning. Her hjalp Syddansk Sundhedsinnovation, som både underviste jordemødrene i virtuel facilitering og klædte dem på til at kunne håndtere det tekniske og kende det nye program. To jordemødre, som hurtigt kunne se fordelene ved det virtuelle format, blev sat i spidsen for det. De fik fuld opbakning fra ledelsen og autonomi til at dykke ned i deres faglighed for at afprøve og udvikle den virtuelle undervisning.

FØDSELSFORBEREDELSE SOM WEBINAR PÅ SYGGEHUS LILLEBÆLT

DEN VIRTUELLE FØDSELSFORBEREDELSE HAR STYRKET KVALITETEN OG GIVET MULIGHED FOR NYE TILBUD

Der er en klar opfattelse af, at implementeringen af den virtuelle fødselsforberedelse på mange måder har styrket kvaliteten af den samlede fødselsforberedelse. COVID-19 blev kickstarteren og gjorde det muligt at komme hurtigt ud over stepperne med den nødvendige risikovillighed samt mod og motivation til at kaste sig ud i noget nyt. Men nu hvor det ikke længere er COVID-19, der sætter dagsordenen for fødselsforberedelsesformatet, har man alligevel valgt at holde fast i mange af tiltagene og det virtuelle. For som en afdelingsjordemoder siger:

"Den ideelle fødselsforberedelse er en blanding af fysisk fremmøde i mindre hold og virtuelle formidlingsformer." – Afdelingsjordemoder

- **Filmene** er gode til at formidle de mere teoretiske og praktiske ting og kan ses derhjemme i ro – og ses flere gange, hvis den gravide har behov for det.
- **Webinarerne** er et enkelt format til at nå mange og til at formidle specifikt til særlige målgrupper, fx partnere. Det kan også være temaer, der pludselig dukker op som bekymring hos gravide, er opdaget i konsultationen eller noget, der fylder i medierne, som jordemødrene hurtigt og enkelt kan lave et webinar om.
- **Det fysiske fremmøde** bruges nu i højere grad til at samle mindre hold og fokusere på fysiske øvelser og aflastning af graviditetsgener. Dette giver samtidig mulighed for den personlige kontakt mellem gravid og jordemoder og skaber et godt rum til at møde ligesindede gravide.

Hvor webinarer har fungeret rigtig godt som formidling til gravide, både de ressourcestærke og de sårbare, er erfaringen en anden ift. virtuelle konsultationer. Her blev forskellige jordemoderkonsultationer, som ikke krævede fysisk fremmøde, erstattet med videokonsultationer, og erfaringen herfra er, at dette ikke fungerede godt for alle grupper af gravide, da der

er nogle vigtige observationer, der går tabt for jordemødrene.

Derfor er det også, ifølge Sygehus Lillebælt, vigtigt at være bevidst om, hvilke virtuelle formater der fungerer til hvilke målgrupper.

DET HAR KRÆVET SAMARBEJDE PÅ TVÆRS AF FAGGRUPPER AT FÅ DET STABLET PÅ BENENE

Mange forskellige fagligheder har bidraget til at gøre projektet til en succes. Først og fremmest spillede Syddansk Sundhedsinnovation en vigtig rolle ift. at få søgt midler til projektet og få det igangsat ved at klæde jordemødrene på til både at kende it-programmerne, der skulle anvendes, og ikke mindst det at facilitere virtuelt. Forud havde sundhedsinnovationsenheden sørget for det tekniske setup, herunder at afklare, hvilket program der skulle anvendes til undervisningen, og hjælpe med de fysiske rammer, hvor webinarer kunne optages. Dette har, ifølge jordemødrene, været helt afgørende for projektets succes. Således fortæller afdelingsjordemoderen: *"Når jordemødre skal implementere noget, er det vigtigt at få hjælp til at facilitere processerne"*, og her har Syddansk Sundhedsinnovation været garant for at føre jordemødrenes idéer ud i livet.

Det må, ifølge jordemødrene på Sygehus Lillebælt, ikke undervurdes, hvad det tekniske setup betyder, når man skal gennemføre et webinar. Derfor er et samarbejde med it-supporten på sygehuset også afgørende. Det gælder helt basalt, at der er en god internetforbindelse, og at der er tilgængelig it-support, hvis noget fejler. Sådan var det ikke i starten, da jordemødrene på Sygehus Lillebælt startede med webinarer:

"I starten var det mig, der var it-support. Så stod jeg og guidede mine kollegaer hjemmefra, mens jeg rørte i kødsovsen." – Afdelingsjordemoder

Derfor har det været en vigtig læring, at der er styr på det tekniske setup, og at underviserne er klædt på til at håndtere de gængse tekniske fejl, der kan opstå.

FØDSELSFORBEREDELSE SOM WEBINAR PÅ SYGEHUS LILLEBÆLT

Særligt fordi undervisningen ofte er foregået om aftenen, hvor it-supporten på sygehuset er gået hjem.

En anden vigtig opgave ift. at få den virtuelle undervisning til at fungere er den administrative opgave, der ligger i at administrere invitationer til og tilmeldinger fra de gravide. Her har en lægesekretær spillet en central rolle, og forskellige faggrupper har dermed været involveret i projektets succes.

Find mere inspiration i "*Guideline til patientrettet undervisning som webinar*:"

<https://syddansksundhedsinnovation.dk/nyheder/2020/15/guideline-webinar-som-patientrettet-undervisning/>

LEDELSESMÆSSIG OPBAKNING ER AFGØRENDE FOR SUCCES

Når man skal gennemføre forandringer, er det afgørende med ledelsesmæssig opbakning. Dette er også erfaringerne fra Sygehus Lillebælt. Med en mildest talt krisestemning, da COVID-19 lukkede for den fysiske undervisning, spillede ledelsen en afgørende rolle ift. hurtigt at tænke muligheder inden for det digitale, herunder film og webinarer.

Faktisk var det en idé, som ledelsen havde gået med i noget tid før COVID-19, men pga. travlhed og politiske beslutningsprocesser var det endnu ikke blevet til noget. Derfor øjnede afdelingslederen en mulighed for at få projektet søsat, da nedlukningen ramte, og med kort aftræk at få truffet de nødvendige politiske beslutninger for at få det igangsat.



"Man skal kaste sig ud i det. Nogle frygter, at det er et discounttilbud og synes, det er et kvalitetsfald. Vi har mest set det som en udvidelse af vores tilbud."
– Afdelingsjordemoder

En anden vigtig ledelsesmæssig pointe har været at få ejerskab for projektet "nedefra" blandt jordemødrene, så det ikke blev en top-down-proces. Derfor blev der lagt stor vægt på, at det var frivilligt for jordemødrene at deltage, og at det skulle være

nogen, der oprigtigt brændte for det. På den måde blev disse jordemødre også ambassadører for projektet, og det har smittet positivt af på de andre jordemødre, som kunne se, at det ikke var så farligt.

Derfor er indholdet til webinarer og filmene også alene udviklet af jordemødrene, hvilket har bidraget til at skabe stort ejerskab for projektet, men det har også været med stor opbakning og tillid fra ledelsen, der har været åbne for alle idéer, der kom.

Senere er ledelsen kommet mere med i drøftelserne af, hvordan konceptet skal videreudvikles, så det spiller ind i, hvad man som afdeling gerne vil i fremtiden.

LØBENDE VIDEREUDVIKLING AF FORMATET

På Sygehus Lillebælt har man holdt fast i det virtuelle som en del af fødselsforberedelsen, fordi det har givet mening for dem. Formaterne har efterhånden fået et fast skelet, men indholdet bliver fortsat løbende justeret, bl.a. på baggrund af input fra de gravide og deres partnere. Helt konkret får underviserne feedback fra de gravide efter hvert webinar, men de har også lavet fokusgruppeinterview. Derudover laver jordemødrene altid en pilottest af et nyt webinar for at finde ud af, hvordan og hvorvidt det fungerer.

Nye webinarer er derfor blevet udviklet, fx med et tema om hjemmefødsler, ligesom der er blevet lavet webinarer på forskellige sprog og også et nyt koncept for døve.

For at sikre den fortsatte udvikling og implementering er der nedsat en arbejdsgruppe for fødselsforberedelse, der mødes en gang i kvartalet og drøfter status og udviklingsmuligheder, så det ikke kommer til at stå stille. Denne arbejdsgruppe bidrager samtidig til at skabe ejerskab hos jordemødrene. Til arbejdsgruppemøderne deltager ledelsen, implementeringsjordemoderen og de jordemødre, der underviser.

På Sygehus Lillebælt er der mange drømme ud i fremtiden om at udnytte nye digitale muligheder. Det gælder bl.a.:



- Flere pop op-webinarer om ting, der rører sig i den offentlige debat (fx miljøfarlige stoffer).
- At have en mere aktiv rolle på sociale medier, bl.a. med streaming fra fødegangen for at komme endnu mere ud til de gravide.
- At en robot à la Siri kan give svar på generiske spørgsmål.
- Hjemmemonitorering af gravide ift. blodtryk og hjertefrekvens.
- Bedre mulighed for kontakt igennem videokald og virtuelle konsultationer.

AUTOMATI- SERING OG MIKROBIOLOGI

PÅ HVIDOVRE HOSPITAL



AUTOMATISERING OG MIKROBIOLOGI

INTRODUKTION

Klinisk Mikrobiologisk Afdeling på Hvidovre Hospital var det første kliniske mikrobiologiske laboratorium i Danmark, der implementerede denne automatisering. Afdelingen analyserer patientprøver for mange forskellige bakterier, vira mv. For 10 år siden var dette arbejde præget af ensidigt, gentaget arbejde, hvor medarbejderne brugte deres hænder til at vende alle petriskålene og deres lugte- og synssanser til at identificere bakterierne.

Det manuelle arbejde medførte et højt medarbejdersygefravær, hvilket var skidt for både den enkelte medarbejder og for afdelingen. Samtidig øgede det manuelle arbejde sandsynligheden for, at medarbejderne med tiden blev nedslidte. Afdelingen så også ind i en fremtid, hvor de skulle øge effektiviteten og håndteringen af et stigende antal prøver uden tilførsel af yderligere medarbejderressourcer.

Ledelsen besluttede sig derfor for at undersøge de muligheder, der var for at aflaste medarbejderne, skabe et bedre arbejdsmiljø og samtidig håndtere flere prøver.

Gennem besøg på andre mikrobiologiske afdelinger i ind- og udland fik man øjnene op for potentialerne ved automatisering, og man besluttede at indkøbe nyt analyseapparat. Bl.a. kunne dette analyseapparat både klargøre prøverne, vende petriskålene og tage billeder af mikroorganismene. De nye teknologier og udstyret ændrede markant kompetencebehovet hos de medarbejdere, der skulle betjene dem.

Implementeringen af de automatiserede arbejdsgange har krævet en stor ledelsesindsats og et tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

Resultatet af dette samarbejde er, at prøvetallet i dag er steget markant, uden at der er kommet betydeligt flere medarbejdere, og man har samtidig nedbragt sygefraværet.

ERFARINGER OG RESULTATER

1 Klinisk Mikrobiologisk Afdeling vurderer, at **sygefraværet hos**

medarbejderne er nedbragt markant og har skabt et bedre arbejdsmiljø, da de ikke længere udfører ensidigt, gentagende arbejde i samme omfang.



2 Det er lykkedes at effektivisere afdelingen betydeligt, **uden at den enkelte medarbejder skal løbe stærkere**, ved at implementere automatiserede arbejdsgange.



3 De nye arbejdsgange har medført nye muligheder for kvalitets- og produktivitetsforbedringer, **som løfter fagligheden og anvendelsen af ressourcer**.



4 Automatiseringen har givet adgang til løbende resultater, som giver bedre **mulighed for dataunderstøttet ledelse** til bl.a. produktionsplanlægning.



5 Omlægningen fra manuelt arbejde til automatiserede arbejdsgange har

været en **stor kulturforandring, som har krævet en stor ledelsesopgave**.



6 Afdelingen har stadig fokus på, at medarbejderne skal **oplæres i den manuelle analyse af prøvekategorierne**.



MIKROBIOLOGI

for fortsat at **understøtte deres faglighed.**

LØBENDE UDVIKLING AF PROJEKTORGANISATIONEN

Medarbejdere og ledere fremhæver, at den løbende udvikling af projektorganisationen har været vigtig, ift. hvilken fase projektet har været i. Den har bidraget til en systematisk tilgang, hvor der har været mulighed for at inddrage relevante aktører og kompetencer på det rette tidspunkt.

Når medarbejdere og ledere kigger tilbage på den proces, ville de have ønsket, at de havde været mere bevidste om de forskellige roller, der var kritiske på forskellige tidspunkter. I den indledende fase havde afdelingen stort fokus på at inddrage medico- og itkompetencer til at udarbejde kravspecifikationen til indkøb af det nye udstyr. Her havde man ikke i tilstrækkelig grad fået involveret de medarbejdere, der skulle bruge udstyret efterfølgende, og som vidste, hvilke vigtige funktionaliteter der var behov for ud fra deres faglige perspektiv. Dette skabte nogle u hensigtsmæssige udfordringer i den efterfølgende implementeringsfase, som med involvering af en udvalgt gruppe af medarbejdere kunne være undgået.

Medarbejderne fortæller, at de generelt gerne ville have været inddraget noget tidligere for at få et øget kendskab til udstyret og for at kunne have haft mere konstruktive dialoger i afdelingen om, hvilke behov de så.

Da udbuddet var gennemført, blev det tydeligt, at der var behov for et skifte i kompetencer og et fokus på, at det var de medarbejdere, der skulle anvende udstyret efterfølgende, der var den vigtigste ressource, når udstyret skulle implementeres.

Udvalgte medarbejdere fik en særlig rolle som "superbrugere", hvilket gav dem et større kendskab til systemet og gjorde det nemmere at tilpasse kompetenceudviklingen til afdelingens reelle behov.

**OMFAVN MEDARBEJDERNES BEKYMRINGER**

At indføre automatisering af prøver, som man gjorde det på Klinisk Mikrobiologisk Afdeling, forudsatte en radikal ændring af medarbejdernes kompetencer og skabte en vis bekymring blandt medarbejderne.

En central læring fra projektet har derfor også været, hvor vigtigt det er, at ledelsen er opmærksom på, hvordan man søger at mindske bekymringen. Ledelsen er ofte et skridt længere i processen med en forandring, end medarbejderne er, ganske enkelt fordi de ikke har været involveret fra begyndelsen. Derfor er det vigtigt med tydelig kommunikation og at give medarbejderne indsigt i processen:



"Det er vigtigt at få oversat projektets formål for medarbejderne, så det giver mening."
– Chefbioanalytiker

Et implementeringsgreb, ledelsen brugte, var at engagere udvalgte medarbejdere som "superbrugere" for projektet, der fungerede som foregangspersoner. På den måde blev der skabt en fortælling medarbejder til medarbejder, hvor der samtidig var mulighed for at drøfte, hvilke bekymringer der fyldte. Det gav medarbejderne mulighed for at få et dybt indblik i, hvordan systemet fungerede, hvilket bidrog til at mindske bekymringerne.

MIKROBIOLOGI

Efter ibrugtagning af udstyret har der været eksempler på uforudsete udfordringer, da alle potentielle gener ikke var blevet afdækket. Det nye udstyr larmer markant mere end forventet, og det er et eksempel på, at det er vigtigt, at ledelsen tager uforudsete udfordringer alvorligt og reagerer.

PILOTTEST GIVER MULIGHED FOR AT JUSTERE OG SIKRE GOD IMPLEMENTERING

Implementeringen af et nyt analyseapparat og robotteknologi er en stor omvæltning af velkendte arbejdsgange og kan virke overvældende for medarbejdere og ledere. Arbejdsgruppen fik tildelt ekstra ressourcer til at bistå med implementeringen, hvilket bidrog til at sikre en god proces.

For at imødekomme dette og sikre en god implementering blev en mindre gruppe medarbejdere udvalgt til at indgå i en arbejdsgruppe, der vurderede, hvilke prøve kategorier der skulle pilottestes. Ved at vælge en afgrænset del af prøve kategorierne blev det sikret, at afdelingens produktion blev påvirket mindst muligt i begyndelsen.



"Der blev udvalgt et par medarbejdere, som blev superbrugere af udstyret. De har været med til at udvælge, hvilke prøve kategorier der skulle afprøves først. De har efterfølgende været med til at sidemandsoplære os andre."

– Bioanalytiker

Inddragelsen af ressourcemedarbejdere skabte ligeledes medejerskab over processen og mulighed for at afprøve de beskrevne arbejdsgange og sikre, at de fungerede i praksis. Undervejs viste arbejdsgangene sig ikke at fungere optimalt, hvorfor medarbejderne fik en central rolle i at videreudvikle dem til deres praksis. Dette blev gjort gennem workshops mellem ressourcemedarbejderne og en konsulent fra

leverandøren, hvor arbejdsgangene blev udviklet, og der blev defineret en fremtidig måde at arbejde på.

For afdelingen var det vigtigt, at ressourcemedarbejderne gennem deres kompetencer som "superbrugere" af systemet indtog en rolle som ansvarlig for sidemandsoplæring af kolleger. Denne måde at lære fra sig på skabte kompetencer hos "superbrugerne", men skabte også en dialog internt mellem medarbejderne, som skabte en positiv tilgang til forandringen.

Det er erfaringen fra Hvidovre Hospital, at denne måde at oplære medarbejdere på forudsætter, på samme måde som ved den oprindelige implementering, at der afsættes ressourcer til, at medarbejderne kan oplæres tilstrækkeligt uden tidspres fra den daglige drift.

TRÆNING OG UDVIKLING STOPPER ALDRIG

Implementeringen af automatisering forudsætter en løbende træning og udvikling. Afdelingen har nedsat forskellige faglige teams, som har ansvar for træning og udvikling for deres specifikke fagområde i afdelingen.



"De faglige teams holder tavlemøder en gang om ugen, hvor de kigger på, hvilke udfordringer de oplever og indfrielsen af deres KPI'er. De drøfter også, hvilke mulige forbedringer i deres arbejdsgange de ser."

– Chefbioanalytiker

På ledelsesniveau er der etableret en fælles styregruppe, hvor alle faglige ledere deltager. I styregruppen sikres videndeling og et overordnet blik for, hvad der drøftes i de forskellige faglige teams. Den har til formål at drøfte, hvilke potentielle udviklingsmuligheder der er, og hvordan de kan undersøges nærmere.



MIKROBIOLOGI

Den nye teknologi giver desuden helt nye muligheder for kontinuerlig udvikling. For eksempel er der konkret adgang til at genbesøge og udnytte billeder til læring, bl.a. gennem tværfaglig undervisning, fordi billeder lagres i længere tid end tidligere. Med de nye muligheder er samarbejdet mellem de forskellige fagligheder i afdelingen blevet mere struktureret, og det har løftet fagligheden.

Kontinuerlig forbedring i den lærende og udviklende organisation, hvor medarbejderne tager ansvar for at udpege og implementere forbedringer løbende, forudsætter, at ledelsen hele tiden bakker op herom og italesætter forventningerne hertil.

FAGLIGHEDEN UDVIKLER SIG Gennem Digitalisering

Det nye udstyr og de mere automatiserede processer har medført en række muligheder for i langt højere grad end tidligere at følge kvaliteten af de enkelte trin i processen, herunder analyser og prøvesvar. Det giver mulighed for at genbesøge prøver, hvis der er behov for det, hvilket af afdelingen fremhæves som en særlig forbedring i relation til patientsikkerhed.

Samtidig har karakteren af arbejdet på afdelingen ændret sig, så der er behov for flere tekniske kompetencer, herunder i særlig grad i forbindelse med nedbrud mv. Medarbejderne fortæller, at det er nødvendigt at have teknisk snilde, og det forudsætter, at arbejdspladsen kan understøtte de

medarbejdere, der har behov for en basisuddannelse i it for at benytte systemet.

På trods af at arbejdet i afdelingen har ændret sig med automatiseringen, fremhæver medarbejderne i afdelingen, at:

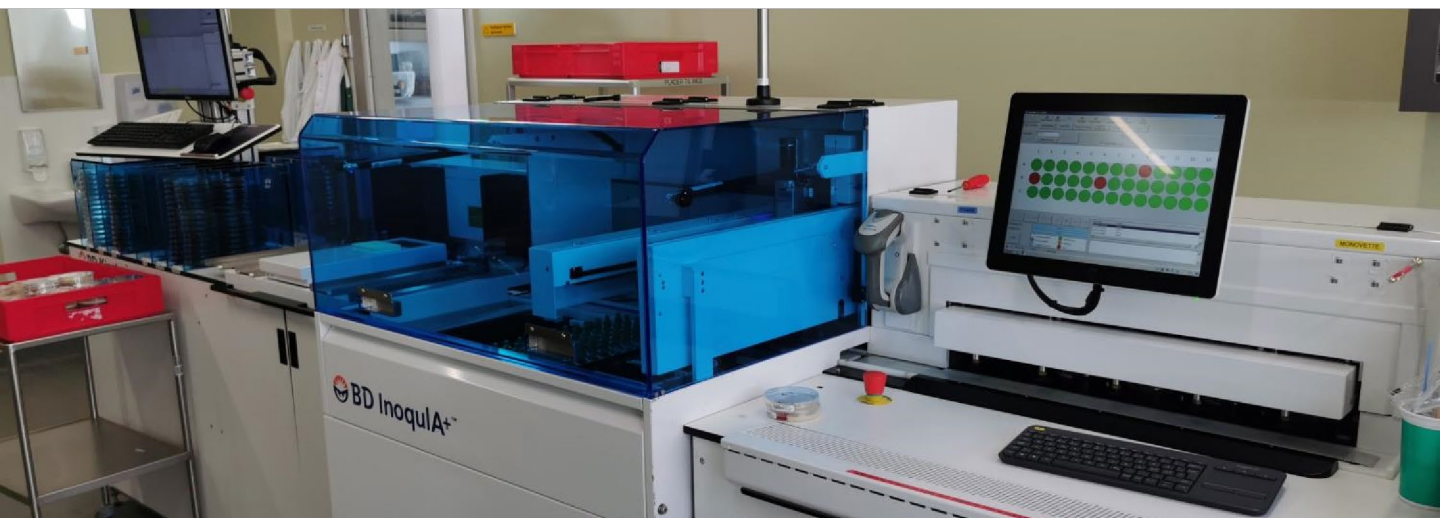


”Hvis medarbejderne er helt nye, bliver de taget med ned i øvelaboratoriet, hvor de får mulighed for at stifte bekendtskab med de mest almindelige mikroorganismer, man kan støde på. De lærer at lugte til og se koloniernes udvikling, da vi fortsat er nødt til at kunne analysere prøverne manuelt, hvis der er nedbrud.” – Bioanalytiker

Udviklingen i arbejdsgangene har også krævet, at der er sket en kulturel forandring i afdelingen. Medarbejderne var tidligere vant til, at deres arbejdsopgaver i løbet af dagen var mere synlige. De plejede at have bakker med petriskåle stående på deres borde, og når disse var analyseret, havde de gennemført dagens opgaver. Med automatiseringen er der skabt et andet flow, og petriskålene bliver løbende sendt ud fra maskinen.



”Fra gamle dage har man været vant til at være færdig ved arbejdsdagens slutning. Det er man ikke nødvendigvis i dag. Det kan give en utilstrækkelighed, men det er en ny arbejdsgang.” – Ledende afdelingsbioanalytiker



AUTOMATISERING OG MIKROBIOLOGI

Dette har betydet, at det ikke længere er synligt, hvornår medarbejderne har gennemført de forventede opgaver, og det betød i starten, at de har kunnet føle sig utilstrækkelige. Ledelsen har i denne transformation haft en vigtig rolle i at kommunikere om denne forandring. Det har også forudsat, at ledelsen er blevet tydeligere om, hvad der forventes af medarbejderne, når den tidligere synlighed er forsvundet.

AUTOMATISERING GIVER NYE LEDELSESMULIGHEDER

Automatiseringen har givet adgang til løbende resultater, som giver bedre mulighed for dataunderstøttet ledelse. Ledelsen har fået et tydeligt overblik over, hvilke typer og hvor mange prøver der analyseres hver dag.

Den brede adgang til data for medarbejdere og ledere gør det muligt i fællesskab at se på resultaterne. For at kunne benytte data til produktionsplanlægning er det vigtigt at kommunikere tydeligt om, hvordan dette gøres i

praksis. Det sikrer, at der er en fælles forståelse i afdelingen af, at det er muligt at hjælpe til ved andre områder end ens eget speciale.

Det giver ledelsen et bedre grundlag at lede på, da lederne kan få et tydeligt produktionsoverblik helt nede på timebasis og prøvetype, som gør det muligt for dem at lave bedre produktionsplanlægning. Dette gør sig både gældende generelt, men også ved sygdom, hvor det er lettere at allokere ressourcer det rette sted hen.

Medarbejdere og ledere fremhæver også, at de nye muligheder, der ligger i data og produktionsplanlægning, ikke må benyttes som overvågning af den enkelte medarbejder. På den positive side giver data mulighed for, at der kan udøves individuelt tilpasset ledelse og tages højde for den enkelte medarbejders behov. Dette understøttes af ugentlige møder i afdelingen, hvor de faglige teams drøfter, hvordan de bedst kan imødekomme deres behov og understøtte et godt arbejdsmiljø.



TVÆRGÅENDE LÆRING

På tværs af de tre cases har der – på trods af deres forskelligheder – vist sig at være tværgående erfaringer og læringer, som har været essentielle i deres omstilling til det digitale arbejdsliv.

Det er vigtigt at fremhæve, at aktørerne i casene er gået til den digitale forandring på hver deres måde, og der er ikke én bestemt måde at gøre det på. Alligevel er der nogle læringer fra projekterne, som forhåbentlig kan fungere som inspiration til andre, der skal arbejde med omstillingen til det digitale arbejdsliv.

1 En fleksibel projektorganisering, som tilpasses løbende

Helt fra start bør der tænkes i, hvordan projektet organiseres fleksibelt med et særligt blik for, hvilke faggrupper og medarbejdere, der involveres hvornår i projektet. Dette bør samtidig kommunikeres tydeligt, så de involverede er klar over, hvilken rolle og hvilket ansvar, de har i projektet. En god projektorganisering kan være med til at sikre, at alle relevante fagligheder bringes i spil, og der træffes de rigtige beslutninger pba. den rette involvering.

2 Involver medarbejderne i udvikling og kvalificering af de nye løsninger

Ved at inddrage medarbejderne tidligt i processen skabes der mulighed for, at medarbejderne kan være med til at udvikle og kvalificere de nye løsninger med deres faglighed og kendskab til arbejdsgangene. Dette skaber ofte bedre løsninger og kan samtidig være med til at understøtte et øget medejerskab ift. processen og de digitale løsninger blandt medarbejderne.

3 Anerkend at medarbejderne er forskellige

Den digitale omstilling har ofte stor indvirkning på medarbejderne, der skal tillære helt nye kompetencer. Dette er for nogle medarbejdere en stor barriere, imens det for andre kan være en motiverende faktor. Det kan derfor være en fordel at lade nogle af de medarbejdere, der har energi i forandringen, have en ekstra aktiv rolle. Det kan både være at pilotteste og udvikle nye løsninger og arbejdsgange, ligesom det kan være ift. at planlægge og facilitere kompetenceudviklingen.

4 Skab en stærk udviklingskultur

Når man er dem, der går forrest i den digitale omstilling og prøver nye ting, ingen har gjort før, er der en risiko for, at nogle af de ting man afprøver fejler. Derfor er det vigtigt, at ledelsen skaber en kultur,

hvor dette er okay. Som de siger på Sjællands Universitetshospitalet *"så længe 80 procent af vores beslutninger er gode"*. Det essentielle er, at man har en udviklingstilgang, hvor man løbende udvikler, afprøver, evaluerer og forbedrer sine ideer, løsninger og arbejdsgange.

Kompetenceudvikling og faglighed

5 Med den digitale omstilling følger ofte ændrede krav og forventninger til kompetencer hos medarbejdere. Omstillingen kan samtidig være med til at skabe nye roller, men den kan også skubbe

til de etablerede roller, fagprofiler og samtidig påvirke de faglige identiteter og faste professionsforståelser. For at understøtte, at en sådan proces opleves positivt, er det essentielt med et stærkt ledelsesfokus på dels at understøtte kompetenceudviklingen og dels at have blik for de ændrede roller og dynamikker.

