

Brugerinddragelse i byggeprojekter som ledelsesværktøj

- vil I have ambassadører og forandringsagenter eller benspændere og de modstræbende?



Hvorfor skal du høre på hvad jeg siger?

- Baggrund: bureaukrat, 20 år i psykiatrien, seneste 8 år som anlægschef på større psykiatriprojekter (0,3-0.5 mia. kr pr projekt – i alt 2 mia. kr. brugt de sidste 8 år) og senest også somatikkens sygehusprojekter
- Taler primært ud fra erfaringer på psykiatriprojekter
- Oplæg udarbejdet i samarbejde med Syddansk Sundhedsinnovation
- Nye fysiske rammer er Windows of opportunity – giver muligheder, der kan udnyttes via parallel forandringsproces
- Erfaringsgrundlaget indeholder større og mindre successer, når det kommer til brugerinddragelse og udnyttelse af potentialet i inddragelse og forskellige ledelsestilgange.

Agenda

1. Mit kompas – hvornår er brugerinddragelse en succes??
2. Brugerinddragelse – afklaring af centrale forståelser
3. Udvælgelse – central fokus
4. Brugerinddragelse – i hvad, hvornår og hvordan?
5. Ledelsens væsentligste opmærksomhedspunkter
6. Hvornår lykkes brugerinddragelse?

1. Mit kompas - Hvornår er brugerinddragelsen en succes?

- Fysiske rammer der er mere end det nuværende+10% og hvor potentialet for ny tilgang til behandling og nye arbejdsgange mv er udnyttet maksimalt
- Alle involverede har følt sig reelt inddraget og langt de fleste kan se sig selv i det endelige produkt
- Skabt ambassadører blandt medarbejdere, mellemedere og patienter for byggeprojektet
- Skabt forandringsagenter blandt medarbejdere og mellemedere for de nye måder der skal arbejdes på



2. BRUGERINDDRAGELSE – VÆSENTLIGE AFKLARINGER

01-03-2018

Hvad er brugerinddragelse?

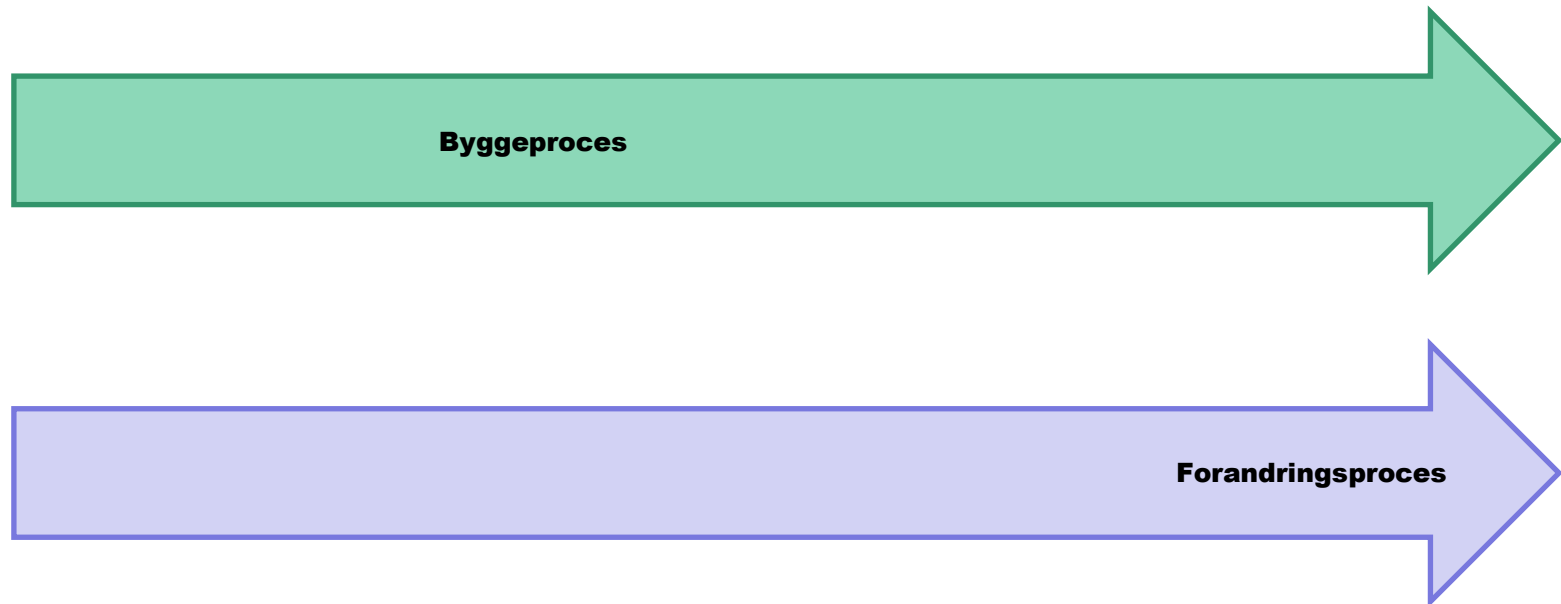
Involvering af patienter og medarbejdere i udviklingen af byggeprojekter eller udvikling af produkter og services

Kilde: "Vejledning – brugerinvolvering" (2012)



Region Syddanmark

To parallelle processer – traditionelt set



3. Udvælgelse – et vigtigt fokus

- Kompetencer – skal dække både bredt og specifikt
- Også en stemme til de nye kompetencer...
- Både frontløbere og konservative
- Både jubelentusiaster og de mest negative bagstræbere
- Både bærere af fortiden, nutiden og fremtiden
- Åbne op for andre – andre sygehuse, andre ekspertiser, andre synsvinkler
- ...og hold fast i dem – kontinuitet er altafgørende!



4. BRUGERINDDRAGELSE – I HVAD, HVORNÅR OG HVORDAN?

01-03-2018

Værdien af brugerinddragelse i komplekse (bygge)projekter

For byggesagen/projektafdelingen:

- Indsigt i brugerbehov således, at løsninger kan tilpasses projektets brugere (patienter/borgere/medarbejdere), og større fejl undgås.

For brugerne:

- Inddragelse via fx udvikling af nye arbejdsgange skaber indsigt i egne og andre interessenters udfordringer.
- Formidling af byggeri via test i mockup eller voksdug-metode skaber klarhed og forståelse for de fysiske rammer og "det muliges kunst".
- Inddragelse fx via interviews og observationer giver brugerne mulighed for at lufte eventuelle frustrationer og bekymringer
 - Oplevelse af ejerskab
- Øver sig på fremtiden (ændret adfærd, nye arbejdsgange, kultur- og organisationsændring)

For ledelsen:

- Inddragelse som ledelsesværktøj: Mulighed for at udvise inkluderende ledelse
 - Giver indsigt i relevante interessenters (brugeres) ønsker, udfordringer og frustrationer.
- Opnår nødvendig viden om, hvordan forandringer virker i hverdagen og kan agere ud fra dette.
 - Mulighed for at arbejde med de relationelle forhold – at forandre kulturen og håndtere modstand og utryghed blandt medarbejdere og borgere



Region Syddanmark

Præmisses for brugerinddragelse i komplekse projekter

Generelt:

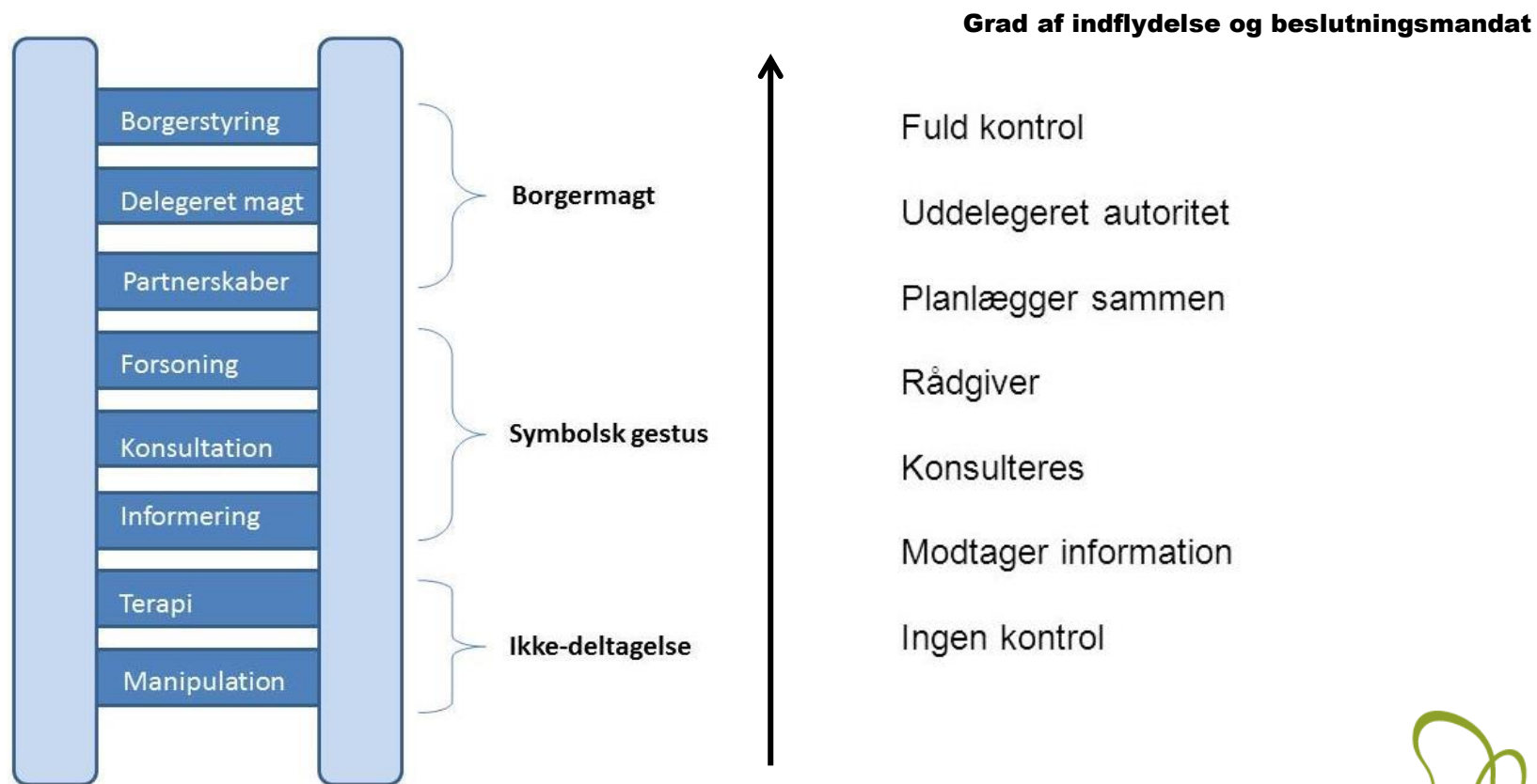
- Brugerinddragelse er et ledelsesværktøj, og bør være vedvarende og tilbagevendende.
- Brugerinddragelse kræver ledelsesmæssig prioritering.

Specifikt:

- Organisationens parathed – er den moden nok? Er der afklaring på de væsentligste værdier, strategier mv?
- Forventningsafstemning for alle interessenter – hvad er indflydelsesmandatet? Hvad er formål med inddragelsen?
- Kommunikationsplan og interessentanalyse. Vedvarende tydelig kommunikation fx via tydelige plantegninger af byggeri.
- Tid og budget til inddragelsen (frikøb, test i mockup etc.)
- Tid + budget til løbende implementering af fx nye arbejdsgange



Hvilket mandat skal brugerne have?



Kilde: "Shelley Arnstein, Ladder of participation" (1969)

Brugerinddragelse – i hvad, hvornår og hvordan?

- Give bud på hvad byggeriet skal kunne, snarere end at bede dem om forslag til løsninger
- Inddragelse af medarbejderne tidligt i forløbet er centralt – men glem ikke udførelsesfase og før/under/efter indflytning
- Centrale værktøjer - eks:
 - Vision – hvad skal det nye kendetegnes ved?
 - Antropologisk undersøgelse – vigtigt spejl
 - Mock ups – et genialt værktøj



5. LEDELSENS VÆSENTLIGSTE OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

01-03-2018

De 5 mest udfordrende ledelsesopgaver i inddragelses-/forandringsprocesser

- At forandre arbejdspladskulturen
- At skabe motivation
- At håndtere modstand
- At sikre driften undervejs
- At håndtere utryghed

Ledelsens væsentligste opmærksomhedspunkter

- Sætte en realistisk ramme omkring det fysiske byggeri – overspil/overdriv ikke!
- Fortæl og gentag ”historien” og grundideen omkring byggeriet igen og igen og igen...
- Lad være med at påstå, at fysiske bygninger løser alle problemer.
- Facilitere en visions- og forberedelsesproces der bliver mere end fragmentariske nedslag/opslag fra fortiden...
- Forankring, forandring og forbedring – udnyt mulighederne
- Invester tid og prestige...



6. HVORNÅR LYKKES BRUGERINDDRAGELSEN?

01-03-2018

Hvornår lykkes inddragelse – hvad siger forskningen?

- Bedre brugerinddragelse kræver blandt andet **ledelsesmæssig prioritering** og flere **kompetencer**
- Forskning peger igen og igen på, at hvis inddragelse og patientcentrering skal lykkes, **må ledelsen gå forrest** og kontinuerligt fokusere på og italesætte behandling og pleje ud fra patientbehov for **at skabe retning**.

Hvornår lykkes inddragelse – hvad siger min erfaring??

- Vigtigheden af at de rette brugere er involveret på rette tid kan ikke overdrives
- Kontinuitet – og nogle enkelte nye øjne
- Både frontløbere og bagstræbere skal med
- Mod hos ledelsen – turde give frit spil indenfor rammerne
- Når banen er kridtet klart op, de rigtige hjørneflag er sat, målene er til at få øje på, det bedste hold er sat og de rette betingelser for at holdet kan blomstre er tilstede...
- Reel inddragelse – alle føler sig hørt
- Ledelsen synlig og tydelig i hele processen
- Når inddragelse følges helt til dørs – og efter indflytning...