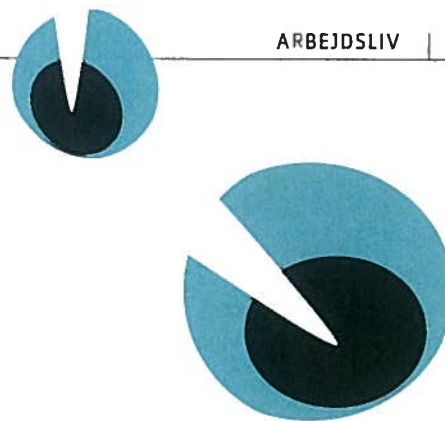


# Embedsmænd på feltarbejde

Hvis kvaliteten af vores velfærdssamfund fremover skal være i top, kræver det, at borgerne involveres mere aktivt i udviklingen af de offentlige ydelser. Et råd lyder, at offentligt ansatte må forlade skrivebordene og tage på tur i samfundet – udstyret med nysgerrighed og lyst til at opleve verden gennem borgernes øjne.





”På sin vis er den offentlige sektor slet ikke indrettet til borgerne.”

Det er lidt af en serv, børne- og ungedirektør i Odense Kommune Klaus Majgaard åbner med i forordet til bogen ‘Sæt borgeren i spil – sådan involverer du borgere og virksomheder i offentlig innovation’. Klaus Majgaard ridser derefter op, at opdelingen af landets ministerier ikke nødvendigvis afspejler borgernes liv, og at de mange forskelligartede offentlige regler og reguleringer ofte spalter borgernes virkelighed i regimer, der måske giver mening for systemet, men kan virke helt abstrakte og uforståelige for den enkelte borger.

Det er ikke de offentligt ansatte, Klaus Majgaard er ude efter, men derimod de strukturer, der spænder ben for, at de ansatte kan lykkes i deres arbejde med at skabe sammenhæng og helhed i ydelserne til borgerne.

Tænk, hvis man kunne anlægge et helt andet perspektiv, drømmer han. Hvis man kunne prøve at se på ydelser og aktiviteter med borgernes øjne. Hvis man kunne inddrage borgerne og faktisk tage deres bidrag alvorligt.

### Mere end spørgeskemaer

Og heldigt nok er det præcis, hvad resten af bogen handler om. Her kan man læse, at det kræver andet og langt mere end spørgeskemaer, fokusgrupper og effektmålinger, hvis borgerne skal inddrages i fornyelse og udvikling af de offentlige velfærdsydelser.

”Disse traditionelle redskaber giver typisk svar på, *hvad* folk gerne vil have, *hvor meget* de gerne vil have, og i et vist omfang *hvorfor* de gerne vil have det,” siger Christian Bason, innovationschef i den tværministerielle enhed MindLab under Skatteministeriet, Beskæftigelsesministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet og en af forfatterne bag bogen om at sætte borgeren i spil.

”Men der er også brug for svar på, *hvordan* en markant bedre offentlig indsats kan tilrettelægges.”

Det er Christian Basons påstand, at den offentlige sektor har for vane at bruge cirka 80 procent af tiden på at skue tilbage og analyse-

re og forstå, hvad der allerede er sket, og kun 20 procent på at udvikle nye løsninger til fremtidens offentlige velfærdssamfund.

”Den fordeling vil jeg gerne vende på hovedet,” siger Christian Bason.

”Jeg anerkender selvfølgelig, at der er brug for at kunne dokumentere, hvordan den offentlige sektor virker. Og for at forandre tingene er der brug for at vide, hvad man allerede gør. Men jeg mener, vi skal lægge meget mere tyngde over på at forstå borgerne og skabe løs-

---

**» Hvis det handler om at blive klogere på en problemstilling og finde nye løsninger, er fire til otte borgere ofte nok. Bare man husker på, at det ikke er en statistisk repræsentativ stikprøve «**

Christian Bason, innovationschef

---

ninger, der matcher deres behov,” siger han.

Bason mener ligefrem, at der i øjeblikket er et hul i beslutningsgrundlaget, fordi embedsmænd og politikere bygger for mange beslutninger på overordnede tal og evalueringsrapporter og ikke kommer tæt nok på det virkelige borgerliv af kød og blod.

### En antropologisk øjenåbner

En antropologisk tilgang kan fx være lidt af en øjenåbner, siger Christian Bason. Men det kræver, at djøfere og andre offentligt ansatte vover sig væk fra de trygge rammer bag skriveborde og pc-skærme og tager ud i samfundet for at opleve systemet med borgernes øjne. At de spørger borgerne: ‘Hvordan fungerer det her egentlig for dig?’ Og at de ikke mindst er parate til at høre svaret.

Arbejdsskadestyrelsen er en af de offentlige arbejdspladser, der har ændret praksis ved slet og ret at interviewe arbejdsskaderamte borgere om deres oplevelser med rundbords-

samtaler, hvor både kommunen, Arbejdsskadestyrelsen, fagforbund og borgeren selv deltager. Samtalerne blev indført for at gøre sagsforløbet mere enkelt og overskueligt for borgeren ved, at alle relevante instanser mødes om det samme bord og finder ud af, hvordan sagen hænger sammen, og hvilke muligheder borgeren har.

Det antropologiske feltarbejde bestod i at interviewe fire borgere om deres forventninger inden rundbordssamtalen, optage selve samtalerne på video og endelig interviewe de samme fire borgere efter samtalen om deres oplevelser og eventuelle frustration eller glæde. Afdækningen viste, at samtalerne ikke nødvendigvis blev opfattet som den lettelse, de var tænkt.

”De fire arbejdsskaderamte borgere sagde uafhængigt af hinanden, at de havde svært ved at gennemskue de forskellige aktørers roller under samtalen, og at de ikke vidste, om de spørgsmål, systemets repræsentanter stillede, var ment som systemets kontrol eller derimod skulle hjælpe dem fremad mod en tilfredsstillende afklaring af sagen,” siger Steen Østergaard, chef for styrelsens fastholdelsescenter.

”Det betyder virkelig meget, at vi begynder samtalerne med at sige højt, at vi godt ved, at borgeren er syg. Den anerkendelse og forståelse giver borgeren en helt anden ro til at kigge fremad og fokusere på løsninger. Det var vi slet ikke bevidste om før, så det er en meget værdifuld indsigt.”

Ydermere er Arbejdsskadestyrelsen begyndt at ringe rundt inden rundbordssamtalen, så borgeren og en medarbejder i fred og ro kan tale om samtalen forløb og de forskellige instansers indbyrdes roller.

### Borgeres fortællinger hjælper

Arbejdsskadestyrelsen behandler omkring 50.000 sager om året, så det at ændre sine procedurer på baggrund af fire borgeres fortælling kan måske synes lidt letkøbt. Men det afviser Steen Østergaard:

”Ikke nok så mange spørgeskemaer kunne have givet os den samme forståelse, som vi →



har fået ved at følge disse fire borgere hele vejen igennem deres samtaleforløb. Og vi kan mærke, det har hjulpet, at vi har justeret konceptet. Færre borgere ringer ind med opklarende spørgsmål, fordi de forstår ideen med og indholdet af samtalen meget bedre."

På spørgsmålet om det på nogen måde kan være nok kun at spørge fire borgere, svarer Christian Bason:

**» Det giver en helt anden forståelse af ens arbejde, når man som embedsmand pludselig får indsigt i borgernes virkelighed. I deres oplevelser og følelser «**

Christian Bason, innovationschef

"Hvis det handler om at blive klogere på en problemstilling og finde nye løsninger, er fire til otte borgere ofte nok. Bare man husker på, at det ikke er en statistisk repræsentativ stikprøve, men derimod nogle borgere man vælger ud efter strategiske overvejelser."

### Brugeres anbefalinger sparer et møde

En anden arbejdsplads, der har kastet sig ud i de antropologiske studier, er Væksthus Syddanmark. Her blev interviews og workshops brugt til at finde ud af, hvordan områdets iværksættere opfattede den rådgivning, de fik hos Væksthuset.

"Mange brugere sagde, at de gik hjem med en lidt diffus oplevelse efter det første møde med os," siger Væksthusets direktør Henrik Jacobsen, som har brugt brugerne anbefalinger til at formulere 15 trin i 'den gode vejledning'.

"Vejledningen har helt klart skærpet rådgivningen, som er vores kerneydelse. Faktisk kan vi ofte spare et møde i rækken, fordi vi kommer så meget bedre fra start nu."

Derudover har Væksthuset udarbejdet virksomhedsprofiler, eller personaer som de også kaldes, af fem typiske brugere og ikke-brugere af husets ydelser. Med profilerne Torben, Anders, Lisbeth, Lene og Lars i hånden er det blevet tydeligt for Væksthusets rådgivere, at der er meget stor forskel på iværksættere. Hvor en gerne vil have så meget hjælp som muligt, synes en anden, det er lettere at finde ud af al-

ting selv frem for at blive fedtet ind i en eller anden offentlig dagsorden.

"Personaerne har gjort, at vi forstår vores brugere og potentielle brugere bedre. Vi har indset, at de er meget forskellige, og at det at starte virksomhed snarere handler om at fange en drøm end om lysten til at lave forretningsplaner og bestyrelsesarbejde. Så i stedet for straks at trække gode råd og redskaber op af tasken, bruger vi nu flere kræfter på at lytte til den drøm og på den måde etablere et tillidsforhold til brugerne," siger Henrik Jacobsen.

I bogen anbefaler Christian Bason også at bruge personaer. Han uddyber, at borgerprofilerne kan være gode at arbejde med, fordi de skaber genkendelighed og kan kobles med mere overordnet statistisk datamateriale. Men at man samtidig skal huske deres begrænsninger.

"Personaerne viser selvfølgelig et forsimplet billede af virkeligheden, så de kan sjældent trækkes direkte ned over mødet med folk. Men de kan være gode at have i baghovedet til at forstå, at borgerne har forskellige motiver og behov."

### Embedsmænd skeptiske i starten

I sin egen hverdag som innovationschef for MindLab oplever Christian Bason, at mange af ministeriernes embedsmænd reagerer med skepsis, når de får at vide, at de nu skal ud at lytte til borgerne. Men også at de mange forbehold for det meste bliver afløst af glæde, når de først er kommet i gang.

"Det giver en helt anden forståelse af ens arbejde, når man som embedsmand pludselig får indsigt i borgernes virkelighed. I deres oplevelser og følelser," siger Christian Bason og tilføjer, at det også kræver en god portion mod, fordi det bestemt ikke kun er ros, man kan forvente at få tilbage.

"Spørgsmålet er så, om man vender sig væk fra kritikken, eller om man griber muligheden for at skabe en positiv forandring," siger Christian Bason. ■

*Bogen 'Sæt borgeren i spil – sådan involverer du borgere og virksomheder i offentlig innovation' er skrevet af Christian Bason, Sune Knudsen og Søren Toft.*