



Christian Bason er innovationschef i MindLab, en tværoffentlig enhed for brugercentreret innovation, der er etableret af Økonomi- og Erhvervsministeriet, Skatteministeriet og Beskæftigelsesministeriet i Danmark.

- Lyt til brugeren

(- Lyssna på brukarna)

Foto Ole Hartmann Schmidt

Private virksomheder har i mange år studeret og taget ved lære af almindeliges menneskers omgang med virksomhedens produkter. Offentlige virksomheder er lige begyndt. De første resultater tyder på, at der er meget at spare, og at servicen bliver bedre.

JAKOB KEHLET

MIDT I DEN RASENDE debat i Danmark omkring for lange ventelister til sygehusbehandling, dukkede der i september en anderledes nyhed op i mediernes. Odense Universitetshospital havde på et år nedbragt ventelisterne til at få undersøgt maven for galdesten fra 22 til 8 uger. Mirakelkuren hedder lean – en model der sætter lup på dagligdagens rutiner med det formål at ændre på arbejdsgange, der giver spildtid i behandlingen. En stor del af spildtiden skyldes for eksempel, at der opstår flaskehalse, når en patient skal fra en afdeling til en anden. Lean-modellen fundament er brugerne – i dette tilfælde plejepersonalet. Det er personalet, der skal identificere problemerne og gøre noget ved dem.

På Odense Universitetshospital har foreløbig tre afdelinger deltaget i lean-eksperimentet, men planen er at samtlige 52 afdelinger nu skal i gang. Sundhedseksperter vurderer, at der virkelig er meget at spare ved at benytte lean. Helt op til 450.000 flere danskere vil kunne få behandling på sygehuset ved at lade personalet kigge selvkritisk på deres arbejdsrutiner. Tallet skal ses i sammenhæng med, at

der i dag behandles 2.244.000 danskere på sygehusene årligt.

EKSEMPEL FRA ODENSE er et bevis for, at der er meget at hente, hvis offentlige virksomheder involverer medarbejderne aktivt i selv at forbedre deres arbejdsprocesser. Man kan også gå et skridt videre og involvere brugerne i udviklingsprocessen. Det kalder man brugerreven innovation. Det plæderer Christian Bason for. Han er innovationschef i MindLab, en tværoffentlig enhed for brugercentreret innovation, der er etableret af Økonomi- og Erhvervsministeriet, Skatteministeriet og Beskæftigelsesministeriet i Danmark.

- Store danske virksomheder har i mange år studeret brugerne – tage for eksempel Coloplast, der producerer stomiposer. Her er det en selvfølge, at virksomheden nøje studerer, hvordan brugerne benytter poserne med det mål for øje at gøre produkterne bedre. De samme mekanismer kan man overføre til det offentlige, selv om jeg godt vil erkende, at der er forskel på at iagttage en stomi-pose-bruger og processer og rutiner på for eksempel et plejehjem. Det offentlige har nogle kom-

plekse arbejdsgange, men derfor kan man alligevel blive bedre til at lytte til brugerne, siger Christian Bason.

Han understreger, at der for så vidt er masser af eksempler på kontakt mellem offentlige virksomheder og brugerne i dag. Der arrangeres høringer, sørges for klageveje, etableres forældrebestyrelser og ældreråd og så videre.

- Jeg mener godt man kan stille spørgsmålstejn ved, om denne form for brugerinddragelse er reel, eller om der blot er tale om en blåstempling af intentionerne, siger Christian Bason.

HAN MENER, AT DER I OFFENTLIGE virksomheder er en tendens til, at lade de fagprofessionelle udtaler sig på vegne af brugerne. Lægen udtaler sig om patientens behov og pædagogen om forældrenes og børnenes.

- Man skal tage skridtet fuldt ud og lytte direkte til brugerne ud fra devisen om, at brugerne er eksperter i sit eget liv, siger Christian Bason, der for nylig har udgivet bogen "Velfærdsinnovation".

I bogen opregner han en række gode grunde til at gå i gang med brugerreven innovation lige nu. Blandt andet er brugerne blevet mere krævende. Desuden er der pres på de resurser, der er afsat til velfærd – ikke mindst fordi befolkningens aldersgennemsnit stiger i de kommende år. Endelig er det danske samfund i øjeblikket i en omstillingsfase – ikke mindst på grund af strukturreformen.

MEN DET ER IKKE KUN PISKEN, der skal være drivkraften i gennemførelsen af brugerreven innovation. Ifølge Christian Bason er der en række attraktive mål i tilslutning til processen.

For det første vil man – som eksemplet fra Odense viser – kunne regne med en stigning i produktiviteten.

For det andet må man forvente at servicen forbedres, når medarbejderne i højere grad kender brugernes reelle behov og arbejder systematisk på at imødekomme dem.

For det tredje vil en bedre forståelse for, hvordan den offentlige indsats faktisk påvirker brugerne, øge sandsynligheden for en reel effekt: Patienterne bliver raske.

Og som et fjerde mål kan brugerreven

innovation være med til at skabe øget demokrati og gennemsigtighed – når det offentlige involverer borgerne i udvikling af nye løsninger handler det også om medindflydelse.

Men det er ikke kun Odense Universitetshospital, der har sat brugerne i fokus. En lang række andre sygehuse i Danmark er også i gang med mindre lean-projekter, og andre steder i den offentlige forvaltning ses også eksempler på brugerreven innovation.

I ÅRHUS VALGTE KOMMUNEN i 2005 at inddrage brugerne bevidst i skabelsen af tre borgerservice butikker. Målet var ambitiøst. Kommunens servicebutikker skulle blive de bedste i landet til at servicere borgerne. Etableringen af borgerservice butikkerne faldt sammen med strukturreformen, der blandt andet indebar, at en række opgaver som for eksempel ansøgning om pas og bestilling af køreprøver blev flyttet fra politiet over til kommunens administration.

- Vores udgangspunkt var, at Borgerservice skulle være for alle. Derfor skabte vi med hjælp fra et privat konsulentfirma ti såkaldte personas, som dækkede den type brugere, vi betjener. Det kunne for eksempel være den frustrerede, den utålmodige, den motiverede og så videre. De ti personligheder blev udviklet på baggrund af den viden, vores personale havde om borgergrupperne. Dernæst lavede vi små rollespil, hvor personalet satte sig borgernes sted, når de henvendte sig ved skranken, forklarer chefen for borgerservice Lene Hartig Danielsen.

Fokusgruppeinterviews var også en væsentlig del af projektet. Her blev alle detaljer prøvet af lige fra indretning af butikkerne – hvilke blade og magasiner, der skulle ligge ved ventepladserne – til skrifttypen på brochurerne.

OGSÅ PERSONALETS sammensætning er der taget hensyn til. Den svarer nøje til den aktuelle sammensætning af borgerne i Århus hvad angår alder, køn og etnisk tilhørsforhold.

- Målet var naturligvis, at vi ville nedbryde borgernes opfattelse af os som skrankepaver, og det synes vi er lykkedes meget godt, siger Lene Hartig Danielsen.

Suomeksi

Tanskassa on käyty kiivasta keskustelua jonosta sairaalahoitoon.

Syyskuussa tuli päivänvaloon aivan toisenlainen uutinen: Odensen yliopistollinen sairaala on pystynyt lyhentämään jonotusaikojaa sappikivutkimukseen 22:sta 8 viikkoon. Ihmekuurista käytetään nimeä "lean"-malli. Siinä kiinnitetään huomiota jokapäiväisiin rutiineihin tavoitteena joutokäynnin välttäminen sairaanhoidossa. Pullonkauloja syntyy esimerkiksi silloin, kun potilas siirretään osastolta toiselle. Lean-malli perustuu sen käyttäjien toimii, tässä tapauksessa hoitohenkilökunnan. Henkilökunta tunnistaa ongelmat ja tekee voitavansa niiden poistamiseksi.

Yksityissektorilla asiaan on paneuduttu jo kauan aikaa. Nyt Odensen sairaalan ohella on käynnissä monia pienempiä lean-projekteja, ja myös julkisessa hallinnossa näkyvät esimerkiksi käyttäjävetoisista innovaatioista.

Hendes udsagn underbygges af en brugerundersøgelse, der viser, at 91 procent af brugerne er tilfredse med de nye butikker og 95 procent er tilfredse med personalet.

Men processen sluttede ikke den dag, da dørene til de nye borgerservice butikker åbnede.

Der er nedsat et brugerråd bestående 15-20 mænd og kvinder, der passer nogenlunde til de ti nævnte personas. Brugerrådet mødes med jævne mellemrum for at diskutere, hvordan borgerservice butikken kan udvikle sig. Det er blandt andet på baggrund af brugerrådets anbefalinger at åbningstiden en enkelt aften er blevet udvidet til klokken 19.

- Håbet er, at vi vil være i konstant bevægelse og tage nye ideer op som bliver fostret hos personale eller brugere. For eksempel overvejer vi i øjeblikket, om man for eksempel kan organisere en service, så man via sms kan få besked om, hvor lang køen er til at få fornyet passet. Ud over at de nye ideer er til gavn for vores serviceniveau, er det faktisk også sjovt at arbejde med brugerreven innovation, siger Lene Hartig Danielsen. □



Jakob Kehlet är dansk journalist.
jakob.kehlet@mail.tele.dk