



🕒 5 min. 👁️ 📌 25-03-2011

# Borgeren skal i centrum - ikke i førersædet

Der knytter sig en hel del forvirring til forestillingen om brugerdreven innovation i den offentlige sektor. Modsat hvad mange tror, drejer det sig ikke om, at borgerne nu skal opfinde den offentlige service. Det drejer sig om, at offentligt ansatte skal blive langt, langt bedre til at forstå, hvordan borgerne oplever det, vi gør ved dem.

## Skribentinfo

[Christian Bason](#)

MindLab

**B**orgerne møder konstant det offentlige. De tager en uddannelse. De får et job. De mister deres arbejde. De kommer på hospitalet.

Men borgerne er ikke eksperter i den offentlige service. De er eksperter i, hvordan de oplever den offentlige service, og hvilken forskel den gør for dem i netop deres liv.

Hvad enten der er tale om skolen, jobcenteret eller hospitalet kan vi ikke forvente, at borgerne selv har de bedste ideer til, hvordan det offentliges indsats kan gøre den størst mulige positive forskel for dem. Derimod kan de hjælpe os til at blive klogere på deres virkelighed. Det er nemlig en grundlæggende forudsætning for, at offentlige organisationer kan spille deres rolle effektivt, at de lever sig ind i borgernes liv og virkelig forstår, hvordan deres indsats opleves. Det lyder dyrt. Det er snarere det modsatte.

## Indefra- og ud skal blive til udefra- og ind

Mange arbejdsgange, myndighedsprocesser og services i vores offentlige organisationer er tilrettelagt ud

fra systemets perspektiv, ikke borgerens. Som eksempelvis når personalet på et botilbud for udviklingshæmmede konsekvent tørretumbler beboernes tøj, uanset om det kan tåle det eller ej (og så de pårørende ikke kan købe det pæne tøj til deres børn, de ønsker). Eller når et hospital serverer mad, der er så uappetitlig, at patienterne ikke kan spise den.

I en del tilfælde kan offentlige organisationer fortsætte med at være ligeglade med, om borgerne oplever en god service eller ej. Men det bliver sværere og sværere. Eksempelvis kan hospitaler, der ikke for alvor sætter patienten i centrum, i stigende grad konstatere, at de mister deres "kunder" til andre alternativer – hvad enten de er offentlige eller private.

Men der kan udløses ny værdi. Det kan give en bedre serviceoplevelse for borgerne, økonomiske besparelser og bedre resultater, hvis man tager udgangspunkt i borgernes virkelighed når man søger at nytænke sin service.

Men hvad vil det konkret sige at se på sin egen organisation udefra med borgerens blik, og hvad sker der, når man tager konsekvensen af det, man ser?

### **Fra madaffald til mere sundhed**

Et illustrativt eksempel er det efterhånden velkendte samarbejde mellem Hvidovre hospital og gourmetkokken Rasmus Bo Bojesen. Hospitalets egen køkkenschef, Michael Allerup, kunne konstatere, at den mad, hans køkken lavede, ikke blev spist. Han kunne bogstaveligt taget stå hver dag og se bjerge af madaffald hobe sig op i containerne udenfor køkkenets vindue. Men han forstod ikke, hvorfor patienterne ikke spiste maden, eller hvad han skulle gøre ved det. Og det var han ikke tilfreds med. Derfor indledte han et samarbejde med den kendte kok Rasmus Bo Bojesen for at få inspiration til at lave bedre mad.

Overraskende nok startede Rasmus Bo Bojesen ikke med at foreslå en masse nye opskrifter. Han lod sig i stedet indlægge som patient for en dag, for at opleve på sin egen krop hvad det ville sige at være patient på Hvidovre hospital.

Rasmus Bo Bojesen opdagede hurtigt, at maden var for tung, for fed og for omfattende til, at man havde lyst til at spise den (og han var ikke engang syg). I samarbejde med hospitalet udarbejdede Bojesen dernæst en serie nye opskrifter, med vægt på mindre portioner, på sund og nærende mad, på økologi, og på valgfrihed. Ikke alene er maden på Hvidovre hospital i dag omkring 30 procent billigere (bl.a. pga. en halvering af spild).

På Bojesens opfordring undersøgte en læge på hospitalet, om der var overbevisende dokumentation for, at maden formindskede patienternes gennemsnitlige indlæggelsestid. Det var der. Fordi maden blev mere appetitlig og nærende, fik patienterne det hurtigere bedre og bliver dermed tidligere udskrevet. Selvsagt udløste det en massiv besparelse – indlæggelsestid er en helt central omkostningsfaktor for et hospital. Resultaterne fra projektet på Hvidovre er bemærkelsesværdige. Og bemærk at de ikke opstod ved, at patienterne blev bedt om at komme med nye ideer til maden.

### **Fire principper der sætter borgeren i centrum**

Jeg vil gerne fremhæve fire principper, der er centrale for at nytænke den offentlige service – hvilken som helst offentlig service – med borgeren i centrum. Principperne afspejler også, hvad Rasmus Bojesen gjorde for Hvidovre hospital. Først og fremmest levede han sig ind i, hvordan borgerne oplevede den

service, de fik. Dernæst gjorde han sammen med køkkenchefen noget ved det. Og endelig dokumenterede han effekterne – også de økonomiske.

Her er principperne:

1. **Utilfredshed.** Vi skal for det første som offentlige ledere ikke være tilfredse med at levere middelmådig og dyr service. Vi skal reelt ønske at gøre det bedre. Ikke fordi vi risikerer at vores arbejdsplads går konkurs og vi mister vores job, hvis ikke vi strenger os an, men fordi det er det rigtige at gøre. Kald det en offentlig etik. Den virkelige helt i Hvidovre eksemplet er ikke gourmetkokken Rasmus Bojsen men derimod køkkenchefen Michael Allerup, som ikke var tilfreds med at se sin mad gå til spilde, og som turde bede om hjælp til at gøre noget ved det.
2. **Professionel empati.** For det andet skal vi sætte os i borgernes sted, og virkelig bestræbe os på at opleve verden set med deres øjne. Vi skal langt væk fra spørgeskemaundersøgelser og fokusgrupper, og i stedet anvende metoder som feltarbejde, deltagerobservation og dybdegående kvalitative interview med borgerne der hvor de befinder sig. Vi skal turde stille helt åbne spørgsmål, og vi skal være villige til at tage deres subjektive oplevelser for pålydende af den simple grund at det er dem, der er eksperter i deres eget liv.
3. **Samskabelse.** Nye serviceløsninger skal udvikles med borgerne, ikke til dem. Det kan gøres ved at udarbejde hurtige prototyper (såsom et bud på et nyt hospitalsmåltid) og hurtigt høste feedback direkte fra borgerne om, hvad der vil virke. Eller det kan være ved at gennemføre workshops, hvor borgerne sammen med offentligt ansatte udarbejder forskellige scenarier for, hvordan en service kan tilrettelægges så den giver bedst mening for dem. Så bliver det ikke alene muligt at drage nytte af borgernes ressourcer, motivation og behov som led i udviklingsarbejdet – men også i den fremtidige drift.
4. **Fokus på værdi.** Offentlige ledere skal i langt højere grad være optaget af, om den indsats, de er ansvarlige for, gør en reel forskel. Og de skal især være optagede af, om nye tiltag virker efter hensigten. I stedet for at regne med at forandringsprocesser bare virker fordi vi nu engang har besluttet dem, så bør de ledsages af en reel interesse for og opfølgning på, om borgerne oplever en bedre service, om der faktisk er sparet penge, og om resultaterne er bedre. Det gjorde de på Hvidovre. Det kan andre også.

### Borgerne skal ikke i førersædet – de skal tages alvorligt

At "sætte borgerne i førersædet" er udtryk for en naiv forestilling om, at hvis blot vi holder mikrofonen frem og høster borgernes egne ideer, så kan vi lære, hvordan det offentlige skal gøre det bedre. Det er imidlertid uhyre sjældent, at borgerne besidder det dybe kendskab til offentlige love, politikker, regler, krav, organisering, arbejdsgange, kompetencer og it-systemer, som gør, at deres ideer rammer plet. Borgernes ideer kan højst udgøre interessante indikationer på, hvad de opfatter som problemet, og kan dermed i bedste fald danne udgangspunkt for en videre dialog.

At "sætte borgerne i centrum" handler derimod om, at offentlige organisationer skal tage ansvar for at nytænke deres opgaveløsning på grundlag af ny indsigt i borgernes faktiske, levede liv. Det er næsten altid en øjenåbner at se sin egen indsats fra borgernes perspektiv, og at tage deres virkelighed alvorligt.

Borgerne har travlt med at leve deres eget liv. Det er de eksperter i. Måske det er på tide, at vi i den offentlige sektor bliver eksperter i at forstå dem?

Et produktionsværksted for udviklingshæmmede, hvor brugerne selv bestemmer, hvilke produkter de vil udvikle, og hvilke aktiviteter værkstedet skal sætte i gang. En ældrepleje, der er vendt på hovedet, så de ældre nu selv mestrer deres eget liv. Det var de to projekter, der gjorde Odense og Fredericia Kommuner til vinder af KL's Innovationspriser 2010.

Læs mere om deres projekter: <http://www.kl.dk/innovationspris> (<http://www.kl.dk/innovationspris>)

Christian Bason er innovationschef i MindLab og forfatter til en lang række artikler og bøger, senest "Sæt borgeren i spil" (Bason, Knudsen, Toft, Gyldendal 2009) og "Leading public sector innovation" (Bason, Policy Press 2011)

Læs vores anmeldelse af bogen "Sæt borgeren i spil": [Borgerne som drivkraft for offentlig innovation](#)

## Læs mere

[Kender du løsningen er det ikke innovation](#)

[Fra løse ideer til samlede koncepter](#)

[Innovativ mødeledelse](#)