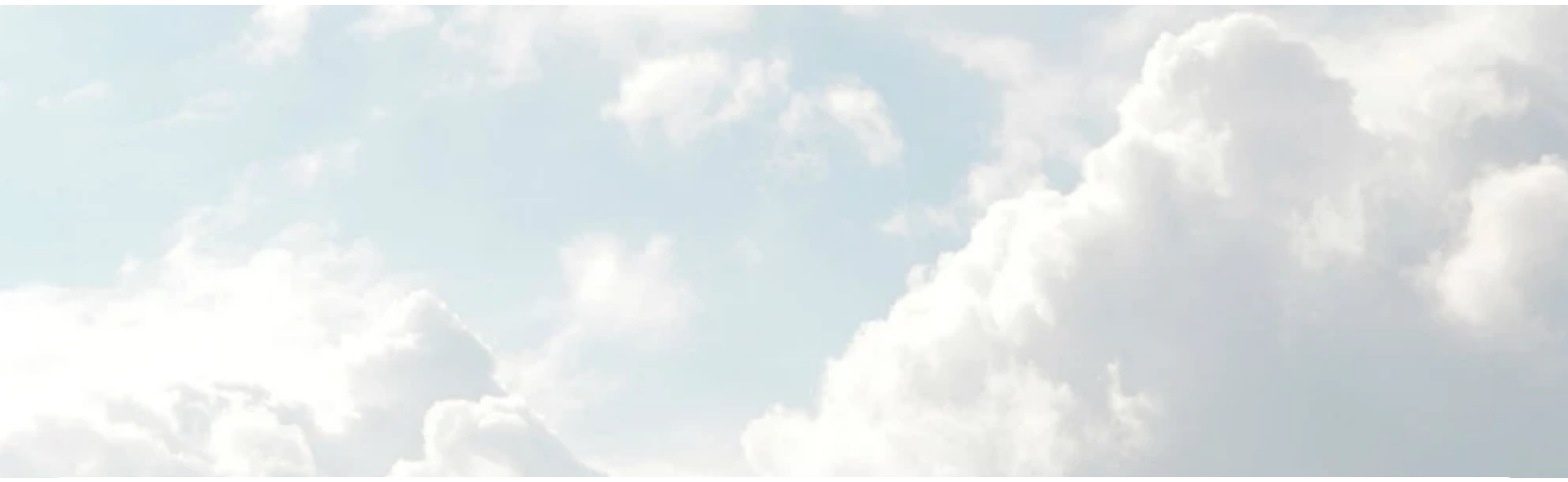
VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 04-11-2016

Hvad et par støttestrømper kan lære os om god ledelse

Hvor mange instanser tror du, at en borger skal igennem for at få udleveret et par støttestrømper? Og hvor mange penge kan kommunen spare, hvis svaret kun er én? Det spørgsmål stiller skribenten, der her slår til lyd for, at samskabelse og øgede bevillinger ikke er den eneste vej til flere ressourcer. Ved at tage udgangspunkt i borgerens behov og finde "systemfejl", er der også et stort potentiale, for når arbejdet er indrettet forkert, er det dyrt.

Skribentinfo



Mikkel Schjøtt-Kristensen
Chef- og proceskonsulent

Den offentlige sektor er præget af knappe ressourcer. Økonomien rækker ikke til at løse de nødvendige udfordringer inden for sundhed, beskæftigelse samt ældre- og børneområdet. Op gennem 80'erne og 90'erne er borgerne blevet til kunder, hvis forventninger er umættelige. Sådan beskrives en af de største udfordringer for den offentlige sektor ofte.

Særligt New Public Management får skylden for at fratage borgerne deres medansvar og gøre dem til kunder, der stemmer med fødderne og pengepungen. Derfor tænker mange, at der er tale om et borgerproblem, og at løsningen er at inddrage borgerne, så de får et større ansvar for velfærden. Derfor skal frivillige, borgere og virksomheder mobiliseres, så puljen af ressourcer kan vokse og bidrage til at løse opgaverne. Sådan lyder argumenterne for samskabelse.

Men hvad nu hvis, der er et andet problem, som er årsag til både ressourceproblemet og borgerproblemet? Hvis de to problemer har en fælles årsag, så er de to problemer slet ikke det vigtigste at løse.

En historie om et par støttestrømper

Her følger en kort historie fra virkeligheden, som kan illustrere pointen: En ældre mand ringer til kommunen. Det viser sig, at han bor i Haderslev, men er kommet igennem til hovednummeret i Odense, da han ringer uden for åbningstiden i Haderslev. Det er tilfældigvis Odense Kommune, der har fællesvagten for Region Syddanmarks fælles telefonbetjening.

Hans efterspørgsel er: ”Jeg har brug for et par nye støttestrømper”. Først har han kontaktet sin egen kommune, men fik besked om, at han skulle ansøge på nettet ved hjælp af selvbetjeningsløsningen. Det prøvede han uden held. Så ringede han igen og fik hjælp til at installere Java. Tilbage på nettet og logge ind, men muligheden for at bestille støttestrømper fandtes ikke. Og så endte han til sidst med at komme igennem til Odense Kommune.

Tænk på alle de ressourcer, der bliver brugt på at hjælpe med denne simple efterspørgsel. Vi har åbenbart råd til at ’hjælpe’ borgerne på en måde, der resulterer i en lang række ekstra handlinger og kontakter med en borger, der blot skal have et par nye støttestrømper. Og hvad med borgeren? Er han en krævende kunde, der har urealistiske forventninger til den kommunale service?

Vi indretter arbejdet forkert – og det er dyrt

Den bagvedliggende årsag til både ressource- og borgerproblemet kan man betegne som et systemisk problem. Arbejdet er designet på en måde, der på én gang både suger ressourcer til sig, og gør det svært for borgerne at få løst selv ret simple efterspørgsler. I ovenstående eksempel kunne meget arbejde være undgået, hvis den ældre herre havde fået hjælp ved sin første kontakt med kommunen.

Det systemiske problem udspringer ofte fra en omkostningstænkning, der fokuserer på mængden af arbejde, der kommer ind, og hvor lang tid det tager. Vi henviser til en selvbetjeningsløsning, fordi den enkelte digitale transaktion er billigere end fx en længere samtale over telefonen – tror man.

Uden for den normale åbningstid etablerer vi en fælles regional telefonvagt, fordi det er billigere at lade få telefonopkald fra mange kommuner gå til én kommune, som så får indgående opkald af en volumen, der giver en tilpas arbejdsmængde til de medarbejdere, der har vagten – tror man.

Men de virkelige omkostninger ligger i den samlede mængde arbejde, det kræver at hjælpe en borger helt i mål med sit ærinde. Så er det pludselig meget dyrt at designe en selvbetjeningsløsning og en telefonvagt, der ikke kan hjælpe. Så er det faktisk billigere at tage imod den ældre mands bestilling af støttestrømper i den første telefoniske kontakt.

Pointen er ikke, at der ikke er problemer med at få ressourcerne til at slå til i kommunerne, og heller ikke, at man ikke skal involvere frivillige og borgerne i velfærden. Pointen er, at vi skal forstå de egentlige årsager til de problemer, vi står med for at kunne finde de rigtige løsninger.

Nøglen er at forstå borgernes oplevelse

Hvis man forstår henvendelser fra borgerne ud fra borgernes perspektiv, så vil man kunne se, hvor stor en andel henvendelser, der kommer, fordi noget ikke er gjort rigtigt ud fra deres perspektiv.

I Odense Kommune har man arbejdet med at forstå denne sammenhæng på en række områder såsom

Sygedagpenge, Pladsanvisningen, HR-support i Ældre og Handicapforvaltningen og Byggesagsområdet. Den mængde henvendelser, der skyldes, at noget ikke er gjort rigtigt fra borgernes perspektiv, ligger mellem 65-90 procent - altså ikke-værdiskabende efterspørgsel.

Der sidder medarbejdere og bruger tid på at besvare disse henvendelser, og der bliver brugt ressourcer på at handle på de fejl og de uløste problemer, borgerne ringer ind med. Og når størstedelen af kontakterne med borgerne er et resultat af, at noget ikke er gjort rigtigt, så er det næppe tilfredse og samarbejdsvillige borgere, medarbejderne har i røret.

Det ligner måske et ressource- og borgerproblem, men bagved ligger der et systemisk problem, som handler om, at arbejdet er designet forkert.

Stil spørgsmål til rammerne for arbejdet

Støttestrømper er et lille eksempel i det store billede. Men hvis man anlægger samme vinkel på beskæftigelsesområdet, socialområdet, udsatte børn mv., hvor meget af det, der bliver lavet, er omarbejde, overleveringer og udfyldelser af skemaer, og hvor mange ressourcer går egentlig til hjælp, der virker? Familier, der gang på gang oplever, at de ikke bliver mødt og hjulpet, er de umættelige kunder, eller forsøger de blot at trække på hjælp fra et system, der grundlæggende er forkert indrettet?

Stil jer selv følgende spørgsmål:

- Hvorfor eksisterer det område, jeg er leder for, fra borgernes/virksomhedernes perspektiv?
- Hvad siger borgerne/virksomhederne til os, når de henvender sig?
- Hvor ofte efterspørger de direkte vores formål, og hvor ofte skyldes deres henvendelse, at noget ud fra deres perspektiv ikke er gjort rigtigt (ikke-værdiskabende efterspørgsel)?
- Hvad er årsagen til de ikke-værdiskabende efterspørgsler – hvilke forhold i systemet gør, at borgerne og virksomhederne kontakter os med ikke-værdiskabende efterspørgsel?

Læs også:

Hvad vi kan lære af disruption

Stjæl og del - 7 genveje til innovation

Sæt kød og blod på kerneopgaven