

## Refleksioner over brugerdreven innovation og tilhørende udfordringer

Granlien, Maren Sander

*Publication date:*  
2008

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Granlien, M. S. (2008). *Refleksioner over brugerdreven innovation og tilhørende udfordringer*. Paper præsenteret ved Ledelse – brudflader og paradokser i ledelsesudfordringen, København, Danmark.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# **Refleksioner over brugerdreven innovation og tilhørende udfordringer**

Et forskningsbaseret papir

Maren Sander Granlien

Ph.d. studerende

Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier

User driven IT-Innovation

Roskilde Universitetscenter

Universitetsvej 1, Byg. 42.1

4000 Roskilde

maren@ruc.dk

## **Om forfatteren**

Maren Sander Granlien er cand.comm med et speciale om implementering af IT understøttelse til samarbejde mellem praktiserende læger og sygehuse omkring diabetes patienter. Maren har i de sidste to år været ansat som Ph.d. på Ruc i samarbejde Region Sjælland og er tilknyttet forskningsgruppen for brugerdreven IT innovation. Maren forsker i organisatorisk implementering af sundhedsIT, med udgangspunkt i konkrete projekter fra sygehusene i Region Sjælland. Seneste har hun deltaget i et projekt, der udforsker hvordan sundhedspersonalet kan inddrages i organisatoriske implementerings- og forandringsprocesser samt hvordan disse processer kan og ikke kan understøttes af effektmåling og evaluering.

Maren blogger jævnligt om implementering og anvendelse af IT i sundhedssektoren på [www.ehealth.smartlog.dk](http://www.ehealth.smartlog.dk).

## Indledning

Brugerdreven innovation er i de seneste år blevet et såkaldt buzzword og et af tidens store satsningsområder både i det offentlige og i det private erhvervsliv. Det ses hos virksomheder, der fokuserer på at lade kunderne få indflydelse på design af produkter. Andre virksomheder ønsker selv at udvikle produkter, der er designet ud fra en brugerdreven tilgang, men hvor brugerne er virksomhedens egne medarbejdere.

I begge tilfælde er der nogle grundlæggende overvejelser omkring bruger aspektet, der er vigtige at gøre sig inden man kaster sig ud i et brugerdrevet projekt.

Jeg vil i det følgende komme med en række refleksioner omkring det brugerdrevne i brugerdrevet innovation. Dette essay giver et bud på, hvad brugerdreven innovation betyder, hvilke udfordringer det stiller til virksomheden og hvordan disse udfordringer kan håndteres. Først en beskrivelse af hvad vi beskæftiger os med, begrebsmæssigt og historisk. Herefter der følger en diskussion af hvad brugerdreven innovation er for en størrelse eller ikke er, og hvad det kan bidrage med. Dernæst kommer jeg ind på nogle centrale udfordringer forbundet med brugerdreven innovation. Til sidst en opsummering og perspektiver for brugerdreven innovation.

## Kært barn mange navne

Brugerdreven innovation, brugerdrevet design, deltagende design (fra engelsk participatory design), brugercentreret design, brugerdeltagelse, brugerinnovation – kært barn mange navne. Der kan sikkert findes definitioner af begreberne, der adskiller dem fra hinanden, men det er min klare opfattelse af de i dag, i høj grad anvendes som synonyme. Hvilket også vil være tilfælde i det følgende.

Ud fra en simpel Google søgning ser det ud til, at ”brugerdreven innovation” er det af begreberne, der genererer flest hits med undtagelse af, hvis man søger på ”participatory design”, hvorved man også får de engelsksprogede links med. Participatory Design er en selvstændig forskningsdisciplin og en samlebetegnelse for både principper for, og metoder til, at designe teknologier, institutioner, værktøjer og processer til bedre at understøtte og indfri menneskelige behov. Et af de mest centrale principper i participatory design omhandler involveringen af medarbejdere/brugere i designprocessen af de teknologier, medarbejderne anvender og processer indgår i.

Brugerdrevet innovation er et begreb som i stigende grad anvendes indenfor mange forskellige områder og fagområder. For eksempel i modebranchen. Her holdt forhenværende Økonomi- og erhvervsminister Bendt Bendtsen, i marts 2008, oplæg<sup>1</sup> ved en konference om brugerdrevet innovation i modebranchen. Bibliotekerne er også med på den brugerdrevne bølge; i avisen for Dansk Biblioteks Center har en artikel fra 2005 overskriften: ”Brugerdreven innovation er fremtiden – også for biblioteket”<sup>2</sup>. Byggeriet har i en rapport fra 2006 undersøges fået undersøgt status på og muligheder for brugerdreven innovation<sup>3</sup>. Efter at Erhvervs- og Byggestyrelsen i 2006 lancerede programmet for Brugerdreven innovation<sup>4</sup> har begrebet virkelig fået fodfæste i de danske virksomheder både i den private og ikke mindst i den offentlige sektor.

Fokus for tidens brugerdrevne innovations projekter er ofte at inddrage brugerne (forbrugere, kunder, borgere, patienter m.v.) med det formål at forbedre virksomhedernes innovationsevne, og dermed også konkurrenceevne. Men det nyeste indsatsområde for brugerdreven innovations programmet er medarbejderdreven innovation. Her er fokus på medarbejderne og deres behov som brugere.

<sup>1</sup> [www.danishfashioninstitute.dk/uploads/21884/Bendt\\_Bendtsen.ppt](http://www.danishfashioninstitute.dk/uploads/21884/Bendt_Bendtsen.ppt) (tilgået 6/10-08)

<sup>2</sup> <http://www.dbc.dk/DBCavisen/pdf/avis0305.pdf> (tilgået 6/10-08)

<sup>3</sup> [http://www.ebst.dk/file/4359/brugerbehov\\_brugerdreven\\_innovation\\_i\\_byggeriet.pdf](http://www.ebst.dk/file/4359/brugerbehov_brugerdreven_innovation_i_byggeriet.pdf) (tilgået 6/10-08)

<sup>4</sup> <http://www.ebst.dk/brugerdreveninnovation.dk> (tilgået 30/6-08)

Fokus for dette essay er på virksomheder, hvis medarbejdere er brugere. Men mange af overvejelserne er også relevante for brugerdrevne projekter, hvor fokus er mere (for)bruger relateret. Essayet hviler på den antagelse, at de mange begreber nævnt tidligere i dette afsnit, dækker over nogenlunde samme grundtanke og det derfor giver mening at diskutere, hvad denne grundtanke indebærer på tværs af de enkelte begreber. Det gælder uanset om forskellene ligger i brugerens rolle, drevet af, centreret om, eller i forskellene mellem innovation og design.

### **Kortfattet historisk indblik i brugerdreven innovation og lignende**

I forordet for en Fora rapport<sup>5</sup> daterer Jørgen Rosted brugen af "Brugerdrevet innovation" tilbage til 2003, han beskriver begrebet som en dansk udgave af Eric von Hippels begreb user-centered innovation fra slutningen af 90'erne. Eric von Hippel beskriver i "The sources of innovation" fra 1988<sup>6</sup>, at innovationer ikke kun bliver skabt og udviklet af traditionelle producent virksomheder, men der er mange kilder til innovation - blandt andre brugerne. Von Hippel bruger både begrebet user-innovation og user-developed-innovation, begge dækker over at udvikleren får fordele ved at *anvende* innovationen i modsætning til fx producentinnovation hvor udvikleren opnår fordele ved at *sælge* innovationen.

I 1985 beskriver Rosenblad-Wallin<sup>7</sup> en metode til inddragelse af brugerne i produkt udvikling, her i forhold til beklædning. Denne bevidste inddragelse af brugere og medarbejdere i udviklingssammenhænge rækker endnu længere tilbage. Eksempelvis er der et studie fra i 1971 der viser at en god forståelse af brugerens behov, er den faktor, der viser størst sammenhæng med kommerciel succes i industriel sammenhæng.<sup>8</sup>

Indenfor det socio-tekniske perspektiv, der stammer fra 50'erne<sup>9</sup>, har det længe været en målsætning, at medarbejderne skulle inddrages i de processer, der berørte dem. I Skandinavien introduceredes idéen om at inddrage brugerne i udviklingen i 70'erne i forbindelse med aktionsorienteret forskning<sup>10</sup>. Det bredte sig hurtigt til den skandinaviske systemudvikling. Indenfor systemudvikling og det der kaldes den skandinaviske tradition, som netop er kendetegnet ved en høj grad af brugerinddragelse, har Participatory Design, været et voksende forskningsområde siden 80'erne. Ideen om at inddrage brugerne er ikke helt ny og der eksisterer en del erfaringer og forskning på området, som man kan trække på i nutidens brugerdrevne projekter.

Både i Skandinavien og inden for det socio-tekniske perspektiv var det i starten fagforeningerne, der var drivkraft og fortaler for involvering af medarbejderne<sup>11</sup>. I dag er der andre og flere bevægegrunde for at inddrage brugerne, som er mere fremtrædende.

### **Hvorfor bruge brugerdreven innovation?**

Hvorfor er det, at brugerdreven innovation er en god tilgang, som alle nu beskæftiger sig med?  
Hvad er det, brugerdreven innovation kan, eller forventes at kunne?

I begyndelsen af den skandinaviske tradition for systemudvikling, var drivkraften det etiske moralske aspekt i at inddrage medarbejderne i designet af de arbejdsprocesser, der berørte dem. I

---

<sup>5</sup> J. Rosted. Brugerdreven innovation – resultater og anbefalinger. Fora, 2005  
([http://www.foranet.dk/upload/bi\\_hovedrapport.pdf](http://www.foranet.dk/upload/bi_hovedrapport.pdf))

<sup>6</sup> E. von Hippel. *The sources of innovation*. Oxford university press, London and New York, 1988. Kan downloades på:  
<http://web.mit.edu/evhippel/www/index.html>

<sup>7</sup> E. Rosenblad-Wallin, User-oriented product development applied to functional clothing design. *Applied Ergonomics*, 1985 16(4): p. 279-287.

<sup>8</sup> B. Achilladelis, P. Jervis and A. Robertson. *Project SAPPHO: A Study of Success and Failure in Industrial Innovation* University of Sussex, Sussex (1971). Hovedpointen tolket fra  
(<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1889/SWP-0764-14547009.pdf?sequence=1>)

<sup>9</sup> Fox, WM (1995). Sociotechnical System Principles and Guidelines: Past and Present. **31**: 91-105.

<sup>10</sup> F. Kensing and A. Munk-Madsen PD: structure in the toolbox, *ACM*. 1993 **36**: 78-85

<sup>11</sup> Pasmore, W. A. *Social Science Transformed: The Socio-Technical Perspective*. 1995 **48**: 1-21.

dag er argumentet for at inddrage medarbejderne/brugerne, at resultaterne bliver bedre, da brugerne besidder en relevant og uundværlig viden om deres arbejde, som er nødvendig for at designe optimale teknologier og processer. Det nyeste argument er, at brugerdreven *innovation* er kilden til overlevelse i den globale konkurrence, ved at virksomhederne kan adskille sig fra konkurrenterne ved bedre at ramme de fremtidige behov hos brugerne<sup>12</sup>.

I et særtidsskrift af Communication of the ACM, fra 1993 om participatory design<sup>13</sup>, skriver Joan Greenbaum om tre tilgange til eller forståelse af deltagende design. De tre tilgange udelukker ikke hinanden, men siger noget om de forskellige *bevæggrunde*, der er for brugerdreven design.

*Den pragmatiske* tilgang bygger på, at brugerdreven innovation resulterer i bedre innovationer. Det giver udviklere og designere mulighed for at designe bedre produkter eller systemer til gavn for brugerne selv. Set fra ledelsesperspektiv giver brugerdreven innovation en mulighed for at tilbyde brugerne eller kunder bedre produkter og bedre service.

*Den politiske* tilgang, som jeg tidligere har været inde på, bygger på den holdning, at medarbejdere har ret til at få indflydelse på deres arbejdsliv, og at innovationer ikke kun skal være økonomisk fordelagtige men også forbedre arbejdslivs-kvaliteten hos medarbejderne. Ifølge Bjerknæs bør ledelsen og udviklerne give medarbejderne mulighed for denne indflydelse<sup>14</sup>.

*Den teoretiske/filosofiske* tilgang, bygger på Ludwig Wittgensteins' sprogteori. Wittgenstein udtalte: "If a lion could speak we would not be able to understand it". Wittgensteins påstand er, at man skal have samme udgangspunkt for at kunne forstå hinanden. Grundet, at mennesker og løver lever vidt forskellige liv, vil vi ikke være i stand til at forstå hinanden, løvens tale ville ikke give mening. Dette kan overføres til en udviklingssammenhæng med fx udviklere/designere og brugere. På trods af at begge grupper er mennesker, er der stor forskel på de enkeltes faglige domæne, det arbejde de udfører og de erfaringer, de gør sig. Det kan gøre det svært for fx en IT systemudvikler og en læge på et hospital, at forstå hinanden. Både i forhold til specifikke fagtermer, men også i forhold til de grundlæggende behov i arbejdet. Den kommunikative udfordring kan afhjælpes ved brug af principper og teknikker fra bl.a. deltagende design.

Bevægegrundene for brugerdreven innovation kan bygge på en eller flere af de tre tilgange, men ved at ekspliciterer dem, kan man sikre sig at man indenfor fx et projekt eller en beslutningsproces, har samme forståelse og bevæggrund for brugerdreven innovation. Formålet med og fokus for brugerdeltagelse er desværre uklart i mange projekter. Det kan både skyldes manglende refleksion over bevægegrundene, men også manglende refleksion over hvad brugerdreven innovation egentlig er og indebærer.

## Hvad er brugerdreven innovation?

Udover at være tidens buzzwords, hvad dækker de her mange begreber, brugerdreven innovation eller brugercentret design med flere over?

Ud fra en enkel sproglig analyse dækker begreberne over design- og innovationsprocesser, som er centreret omkring, eller drevet af brugere, hvis brugerne da ikke er deltagende i selve design- eller innovationsprocessen.

Fra Erhvervs og Byggestyrelsens program for brugerdrevet innovation, står der, at "*Brugerdrevet innovation handler om at afdække kunder og brugeres behov ved hjælp af systematiske og videnskabeligt baseret metoder, fx indenfor antropologi og sociologi*"<sup>15</sup>. Her handler brugerdrevet innovation om at afdække fremtidige brugerbehov ved at inddrage brugerne.

<sup>12</sup> [http://www.katrinebjerg.net/fileadmin/nfbi/downloads/viden/danmarks\\_erhvervsraad.pdf](http://www.katrinebjerg.net/fileadmin/nfbi/downloads/viden/danmarks_erhvervsraad.pdf) (tilgået 31/1-08)

<sup>13</sup> Special issues of Communication of the ACM (June 1993, vol 36 number 4)

<sup>14</sup> G. Bjerknæs, Some PD advice. Communications of the ACM, 1993 36(6): p. 39.

<sup>15</sup> <http://www.ebst.dk/brugerdreveninnovation.dk/Programmetformaal> (tilgået 30/6-08)

Brugerdrevet design defineres i en undersøgelse af brugerdrevet design i designbranchen som: *Viden om brugernes behov, begrænsninger og præferencer i relation til systemer og produkter, hvad enten behovene og præferencerne er fysiske, psykiske, sociale, kognitive, emotionelle, følelsesmæssige eller kulturelle, er essentielle.*<sup>16</sup> Fælles for mange af de definitioner man kan finde i lignende rapporter<sup>17</sup>, er at innovations- og designprocessen skal være *drevet af brugernes behov*, men ikke nødvendigvis brugerne selv. Til tider er det mere implicit, at man er nødt til at inddrage brugerne for netop at afdække disse behov.

Brugerdrevet design kan ses en del af et kontinuum. Kontinuummet går fra, at designerne har adgang til brugernes erfaringer, fx ved at, de selv eller andre observerer og/eller interviewer brugerne om deres praksis. Til at medarbejderne deltager aktivt i designprocessen, fordi deres kompetencer og viden er værdifuld og fordi det anerkendes, at resultatet af processen er i deres interesse. Det kan så diskuteres, hvor langt man skal op ad kontinuummet for, at der er tale om *reel* brugerinddragelse. En diskussion der også foregår i forskningsverden og udfaldet afhænger ofte af om man befinder sig i Skandinavien eller langt udenfor. I den skandinaviske forståelse af brugerinddragelse, som også deles af folk udenfor Skandinavien, skal man et godt stykke op ad kontinuummet, til der hvor brugerne aktivt deltager i design processerne, før der er tale om reel brugerdrevet innovation i praksis.

### **Reel brugerdeltagelse og gensidig læring**

I den teoretiske forståelse af brugerdrevet innovation, er det altså ikke nok bare at spørge brugerne om, hvad de vil have, for at der er tale om brugerdrevet innovation. Selvom det i fortolkningen og praktiseringen af brugerdreven innovation ofte er det der sker. I de ovenstående definitioner af brugerdreven innovation er der stor fokus på at afdække brugerbehov, men reel brugerdreven innovation handler ikke blot om afdækning af behov. Reel brugerdeltagelse foreskriver at brugerrepræsentanter, det kunne være repræsentanter for den berørte medarbejdergruppe, skal deltage aktivt i processen, fx som medlem af projektgruppen og deltagende i dens aktiviteter<sup>18</sup>.

Brugernes behov er en central del af innovationsprocessen, og for at udvikle det rigtige produkt/service kræver det, at man får afdækket brugernes *reelle* behov. Ligesom det kan være svært at forklare, hvordan man kører på cykel, kan det være svært at fortælle, hvordan man egentlig gør sit arbejde. Ofte sker det at brugerne fortæller hvad de burde gøre, enten fordi det er lettere, eller fordi brugerne føler sig forpligtet eller presset til at gøre det som retningslinjerne foreskriver. Derfor er det vigtigt, at medarbejdernes behov afdækkes med relevante metoder. Metoder fra socialvidenskabelige felter som antropologi og etnografi er meget anvendelige. Derudover indebærer det, at man ikke kun kigger på brugerne, men at brugerne selv er deltagende i den proces. Det kræver en række kompetencer at være deltagende bruger. At være bruger eller medarbejder er en god start, men det er ikke nok. Dertil kommer at man heller ikke skal forvente, at brugerne kan og skal gøre designarbejdet selv, det er de ikke nødvendigvis kompetente til.

En brugerdrevet design proces bør ses som en gensidig læreproces. Brugerne forventes at indgå med viden om deres konkrete arbejdspraksis og designerne (IT udviklerne, arkitekter eller forretningsanalytikeren), forventes at have et overblik over teknologiske muligheder og konkret erfaring med nogle af disse muligheder og teknologier. For at brugerne kan indgå aktivt og reelt i en innovations processen, skal de opnå viden og kompetencer på forskellige områder, fx forståelse for

<sup>16</sup> [http://www.ebst.dk/file/1622/brugercenreret\\_design.pdf](http://www.ebst.dk/file/1622/brugercenreret_design.pdf) (tilgået 06/10-08)

<sup>17</sup> [http://www.ebst.dk/file/3504/brugerdreven\\_innovation\\_medicobranchen.pdf](http://www.ebst.dk/file/3504/brugerdreven_innovation_medicobranchen.pdf),  
[http://www.katrinebjerg.net/fileadmin/nfbi/downloads/viden/danmarks\\_erhversvraad.pdf](http://www.katrinebjerg.net/fileadmin/nfbi/downloads/viden/danmarks_erhversvraad.pdf)

<sup>18</sup> Se fx Bødker, K., F. Kensing, et al. (2008). Professionel it-forundersøgelse - grundlag for brugerdrevet innovation. Samfundslitteratur, København.

de relevante strukturer, der er i deres daglige arbejde herunder metarefleksioner over egen praksis, indsigt i visioner og mulige designforslag og ikke mindst konkrete erfaringer med det forslåede system eller design. Designerne skal i processen have indblik i brugernes arbejde både det konkrete og strukturerne bag og ligeledes indblik og erfaringer med det fremtidige design forslag<sup>19</sup>. Der er tale om en vekselvirkning mellem abstrakt viden og konkret erfaring, denne vekslen mellem og udveksling af viden kræver specielle arbejdsformer og teknikker<sup>20</sup>, blandt andre tilskyndet refleksion<sup>21</sup> fremtidsværksted<sup>22</sup>, kortlægning<sup>23</sup>, prototyper<sup>24</sup> og attrapper<sup>25</sup>.

Reel brugerdeltagelse kræver, at brugerne har eller får tid, til at indgå aktivt i innovationsprocessen, og det gælder hele processen fra idéudvikling, over implementering, anvendelse, vedligeholdelse til en evt. beslutning om at nedlægge eksempelvis systemet. Det er ledelsens ansvar at tilvejebringe forhold og ressourcer, der gør brugerdeltagelsen reel i hele processen. Det betyder dog ikke, at arbejdsfordelingen er ligeligt fordelt mellem designere og brugere gennem hele forløbet, men i de perioder, hvor andre end brugerne trækker læsset, er det vigtigt at kommunikere projektet fremskridt med brugerne, så de kan følge med og stadig føle ejerskab. Det sidste er også forudsætning for at skabe forankring af projektet og dets produkter.

### Hvori består udfordringerne i forbindelse med brugerdreven innovation?

En af de store udfordringer er at udvælge hvilke brugere, der skal deltage. Før det første er det vigtigt at gøre sig klart, hvem brugerne er og hvordan de skal repræsenteres. Er der tale om en homogen brugergruppe med samme interesser og mål eller er der forskellige grupper med divergerende mål og interesser, fx to afdelinger og en ledelsesgruppe – det kunne være en sælgergruppe, regnskabsafdelingen og personaleledelsen. Det kan også ske, at der er medarbejdere, som ikke direkte anvender systemet eller innovationen, men er afhængige af udfaldet fra andre i organisationen, der gør. Det kan også være relevant at have deres perspektiv med i processen. De er alle brugere, men de har forskellige formål med at anvende systemet, derved repræsenterer de forskellige interesser i design og udviklingen. Det kunne også være en gruppe læger og en gruppe sygeplejersker, der har det samme formål, nemlig at patienten skal få den bedste behandling, men til gengæld har de forskellige arbejdsvilkår og fag/arbejdsområder, der gør, at de har forskellige interesser og behov i forhold til innovation.

Det er vigtigt at sikre, at brugernes holdninger og smag er repræsenteret via bruger repræsentanterne. Dette gøres ikke nødvendigvis ved at udpege en eller to fra hver gruppe, da de strukturer, formelle som uformelle, der gør sig gældende i organisationen også vil genskabes i en brugerdrevet udviklingsproces. Eksempelvis oplevede jeg i et mindre brugerdrevet udviklingsprojekt i sundhedssektoren<sup>26</sup> hvordan en blandet brugergruppe med 3 læger og 6 sygeplejersker udelukkende koncentrerede sig om lægernes behov og hvordan dette kunne bringes til opfyldelse. Dette fokus resulterende i, at sygeplejerskerne ikke fandt systemet anvendeligt og

<sup>19</sup> F. Kensing and A. Munk-Madsen. PD: structure in the toolbox, ACM. 1993, **36**: 78-85

<sup>20</sup> En samlet oversigt over teknikker med tilhørende referencer kan ses i Bødker, K., F. Kensing, et al. (2008). Professionel it-forundersøgelse - grundlag for brugerdrevet innovation. Samfundslitteratur, København.

<sup>21</sup> F. Kensing, Prompted reflections: a technique for understanding complex work. Interactions, 1998 5(1): p. 7-15.

<sup>22</sup> F. Kensing and K.H. Madsen, Generating visions: future workshops and metaphorical design, in Design at work: cooperative design of computer systems. 1992, L. Erlbaum Associates Inc. p. 155-168.

<sup>23</sup> N.E. Andersen, F. Kensing, M. Lassen, J. Lundin, L. Mathiassen, A. Munk-Madsen, and P. Sørgaard, Professionel systemudvikling. 1986, Viby J: Teknisk forlag A/S.

<sup>24</sup> C. Floyd, A systematic look at prototyping, in Approaches to prototyping, R. Budde, K. Kuhlenkamp, and L. Mathiassen, Editors. 1984, Springer-Verlag: Berlin. p. 1-18.

<sup>25</sup> J. Halse, Design Anthropology: Borderland Experiments with Participation, Performance, and Situated Intervention. 2008, IT University: Copenhagen.

<sup>26</sup> Granlien, M. S., Pries-Heje, J., & Baskerville, R. (2009, Jan.). *Project management strategies for prototyping breakdowns*. To appear in proceedings of the 42'th Hawaii International Conference on System Science, Waikoloa, USA.

dermed manglende den grundlæggende information, som lægerne skulle bygge deres arbejde på. Dermed ikke sagt, at brugergrupper og interesser ikke kan eller skal blandes, for det skal de, når der på et tidspunkt i processen skal indgås kompromisser. Men det kræver bevidsthed om de forskellige brugere og interessenters interesser og magtforhold i forhold til at sikre en reel inddragelse af flere brugergrupper<sup>27</sup>. Det forekommer også at der indenfor de, på overfladen homogene grupper, i hvert fald hvad angår formål og interesse, er forskellige brugertyper, der skal tages hensyn til. Det er vigtigt at gøre sig klart og være eksplicit om, hvem brugerne er og hvilke brugeres behov, der (primært) skal drive innovationsprocessen.

Brugerdreven innovation adskiller sig fra mere traditionelle designprocesser ved, at designer og brugere deler ansvaret for udvikling og implementering. Det betyder nye roller til begge parter samt en deling af ansvaret. Designerne kan ikke tage de afgørende beslutninger alene, men er afhængig af brugerne, som på den anden side bliver medansvarlige for den innovation, de får. Derfor er det vigtigt, at brugerne inddrages reel og på rette vilkår. Men brugerne er udover at være bruger også medarbejder og skal udføre deres daglige arbejde ved siden af at deltage i innovationsprojektet. Derved kan de ikke løse alle deres vanlige opgaver og kollegaer må tage over, det kan føre til spild om opgavefordelingen blandt medarbejderne. Resultatet kan også være brugeren deltager for lidt, fordi det daglige produktionspres er for højt. Et problem, der ofte forekommer i sundhedssektoren, hvor et højt produktionspres kombineret med mangel på arbejdskræft, gør det svært for brugerne at få tid til at deltage reel i projektarbejdet. Hvis det overhovedet er muligt at få tildelt brugerressourcer til innovations projekter. Lidt af et paradoks, når der i sundhedssektoren er utrolig høje forventninger og krav til at nye innovationer understøtter de ansattes behov fuldt ud netop pga. produktionspresset. Derfor er det vigtig at brugerdrevne innovations projekter sørger for at skabe et miljø omkring projektet, der kan tage hånd om disse uoverensstemmelser, eller forbygge deres opståen. Det kan fx gøres ved, at ledelsen bakker fuldt op om brugernes deltagelse og sørger for at de bliver løst for daglige opgaver, evt. med en klar aftale om, hvor mange timer de kan/skal bruge på hhv. innovationsprojektet og på det daglige arbejde, samtidig med en tilsvarende reduktion af arbejdsbyrden. Samt en klar udmelding til deres kollegaer som skal tage over. Det er også vigtigt, at den afdeling hvor brugerne kommer fra, er med og bakker op om deltagelsen, både ledelsen og kollegaerne. Hvis projektet er besluttet på øverste ledelsesniveau, er det vigtig, at mellem- og afdelingsledere bakker fuldt op om projektet, både i tale og handling.<sup>28</sup>

Selvom brugerdreven innovation handler meget om at tage brugerne og deres viden seriøst og lytte til dem, så skal man ikke *kun* lytte til brugerne. På trods af princippet om gensidig læring, så er det ikke alle tilfælde, hvor brugerne kan gennemskue konsekvenserne af deres forslag. Derudover kan brugerne have tendens til at være konservative og kan have svært ved at forestille sig fremtidsscenerier, der bygger på fremtidige teknologier. Men med de rette forventninger og betingelser er der gode muligheder i reel brugerdreven innovation.

### **Perspektiver for brugerdrevet innovation**

I de tilfælde hvor medarbejderdrevet innovations projekter - intenderet eller uintenderet - kræver en forandring i virksomhedens kerneprocesser eller arbejdsgange har flere studier<sup>29</sup> vist, at

---

<sup>27</sup> Bødker, K., & Granlien, M. F. Participation and Representation: - a Discussion Based upon a Case Study in the Danish Healthcare Sector. I: *Proceedings of the Xth Participatory Design Conference*. Palo Alto, California: Computer Professionals for Social Responsibility. 2008

<sup>28</sup> G. Bjerkness, Some PD advice, *Communications of the ACM*, June 1993, vol. 36. No. 4

<sup>29</sup> N. Boulus and P. Bjorn, Constructing technology-in-use Practices: EPR-adaption in Canada and Norway, in *Third international conference information technology in Health care (ITHC2007): socio-technical approaches*. 2007: Australia, Sydney.



brugerdeltagelse, under de rette omstændigheder, er en af succesfaktorerne for en vellykket implementering. Brugerdeltagelse i implementeringen kan være med til at forankre innovationen og tilhørende forandringer. Afdækningen af brugernes behov kan ses som *første* del i en brugerdreven innovations proces, hvor anden og tredje del er at brugerne også deltager aktivt i implementerings og anvendelses forløbet.

Brugerdrevet innovation kan også være med til at gøre virksomheden til en attraktiv arbejdsplads. Fx står der i strategien for digitalisering af sundhedsvæsenet at forudsætningen for at opfylde visionerne om fremtidens sundhedsvæsen er at sundhedsvæsenet er en ”attraktiv arbejdsplads, som medarbejderne er glade for og stolte af. Det forudsætter bl.a., at de har effektive arbejdsredskaber, der letter deres dagligdag [...]” Medarbejderdrevet innovation under de rigtige forhold, vil kunne være med til at realisere denne strategi. Det kræver dog at man kan afsætte de nødvendige brugerressourcer til at deltage i innovationsarbejdet.

### **Opsamling**

Konklusionen på denne artikel er, at brugerdreven innovation har meget at byde ind med, både hvad angår det moralske i at lytte til medarbejderne og give dem indflydelse på deres arbejdsvilkår samt hvad bedre innovationer og øget konkurrenceevne angår. Denne konklusion er dog under forudsætning af, at den brugerdrevne innovation er reel. Jeg har i det foregående argumenteret for, at brugerdreven innovation handler om mere end at tage udgangspunkt i og afdække brugernes behov. Før vi kan tale om reel brugerdreven innovation kræver det at brugerne aktivt deltager i både design, udvikling og implementering i form af en gensidig læringsproces. Der er gode muligheder i at anvende brugerdrevet innovation til at sikre forankring og tilfredse medarbejder, der er dog en række udfordringer der først skal tackles, som fx at sikre en reel brugerdeltagelse ved at give brugerne tid til at deltage, tage højde for magtforhold og forskellige interesser, samt vide hvornår man skal og ikke skal lytte til brugerne.