

## Hvad er det?

Borgerorientering er en ledelsesadfærd, hvor ledere og medarbejdere har fokus på borgerens perspektiv i deres arbejde. Det forudsætter, at du som leder er optaget af, hvordan borgerne oplever resultatet af jeres arbejde og hvilken værdi, I skaber. Samtidig er det en vigtig ledelsesopgave at drøfte og afklare de dilemmaer, der opstår, når I med afsæt i de politiske mål og prioriteringer samt fagligheden er nødt til at balancere hensynet til den enkelte borger med hensynet til "alle borgere"/fællesskabet.

## Hvorfor er det vigtigt?

Den offentlige sektor skal "sætte borgeren først" og skabe helhed og sammenhæng i opgaveløsningen til gavn for borgerne. Det er derfor en vigtig ledelsesopgave at holde fast i borgerens perspektiv i hverdagens opgaver og i udviklingen af disse.

## Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om, hvordan du har fokus på at sætte borgerne i centrum. Du og din leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om borgerorientering i din rapport.

*De næste spørgsmål handler om, hvordan du oplever din leders fokus på at sætte borgerne i centrum. Når vi bruger ordet "borgere" i spørgsmålene nedenfor, tænker vi både på fx [områdespecifikt eksempel] som en bred gruppe. Selvom du ikke selv har direkte borgerkontakt, kan din leder stadig godt gøre det tydeligt for dig, hvordan I – igennem andre – skaber værdi for borgerne.\**

*Hvor enig er du i følgende udsagn?*

- *Min leder skaber en kultur, hvor vi sætter borgeren først i vores arbejde.*
- *Min leder hjælper os til at finde den rigtige balance mellem at tage hensyn til den enkelte borger og at tage hensyn til alle borgere.*
- *Min leder bruger viden om, hvordan borgerne oplever kvaliteten i vores arbejde, til at forbedre vores opgaveløsning.*
- *Min leder bruger viden om værdien af vores arbejde for borgerne til at forbedre vores opgaveløsning.*

*\*Rammesætningen vil være tilpasset forskellige sektorer.*

# Hvordan kan du arbejde med borgerorientering?



## I dit eget lederskab

Du kan arbejde med at blive mere borgerorienteret i dit lederskab ved at rette din opmærksomhed mod, hvordan og hvornår I inddrager borgerens perspektiv i jeres arbejde. Det handler bl.a. om at være nysgerrig på og opsøge viden om, hvordan borgerne oplever det, I laver, og hvilke effekter jeres arbejde har for borgerne. Du kan også styrke din borgerorienterede ledelse ved at tage ansvar for, at I lytter til borgernes perspektiver, lærer af dem og bruger den læring i jeres daglige arbejde. Det betyder ikke, at den enkelte borger altid har ret, men at borgeren skal høres.

## Hvis du vil arbejde med borgerorientering, kan du overveje:

- Hvordan kan I blive bedre til at inddrage borgernes oplevelse af kvaliteten af jeres arbejde? Hvordan kan I blive bedre til at inddrage viden om, hvilke effekter jeres arbejde har for borgerne? Hvornår inkluderer I borgerens oplevelse i jeres diskussioner?
- Kan I styrke opgaveløsningen med konkrete tiltag, der fremmer borgerorienteringen? Det kunne fx være at lade en medarbejder interviewe en tidligere patient om sit forløb, for at se opgaven 'udefra og ind'.
- Ved I, hvordan borgerne oplever kvaliteten af jeres arbejde, eller er det noget, I har behov for mere viden om? Er det information, som allerede findes, men skal tages i brug? Eller er der behov for at indsamle mere information, og hvordan kan I gøre det hensigtsmæssigt?
- Hvordan kan du som leder understøtte, at jeres enhed inddrager både borgernes perspektiv og medarbejdernes faglighed, når I løser opgaver?
- Er der bestemte borgergrupper, som det er nemmere at få feedback fra end andre? Hvordan sikrer I jer, at I faktisk hører alle relevante borgere og ikke overser nogle grupper?
- Kender I effekterne af jeres arbejde set fra borgernes perspektiv? Hvilke typer af information kan gøre jer klogere på den betydning, jeres arbejde har for borgerne?
- Er der balance mellem den opmærksomhed, I giver enkelte borgere, og hensynet til helheden, dvs. øvrige borgere og samfundshensyn som sådan? Er I i enheden enige om, hvad der er den rigtige balance?

På næste side kan du se to eksempler som inspiration til, hvordan du kan arbejde med borgerorientering i dit eget lederskab.

## Inddragelse af flere borgeres perspektiver

En skoleleder oplever, at der blandt lærere og pædagoger på en skole er en tilbøjelighed til primært at tænke på få, ressourcestærke forældre, når de taler om forældresamarbejde. Skolelederen ønsker at styrke forældresamarbejdet bredt, så skolens løbende arbejde med at løfte kvaliteten inddrager et bredt udsnit af forældrenes oplevelser.

Skolelederen nedsætter derfor en arbejdsgruppe af lærere og pædagoger. Sammen skal de finde ud af, hvordan skolen kan indsamle viden om særligt ressourcetsvage forældres oplevelse af skolen og inddrage den i skolens løbende kvalitetsudvikling. Arbejdsgruppen præsenterer sit arbejde for alle medarbejdere på skolen. Efter en dialog laver arbejdsgruppen en spørgeguide, lærerne kan bruge i forbindelse med skolehjem samtaler.

## Øget fokus på borgernes oplevelser

I en mellemstor kommune vil lederen af et jobcenter gerne arbejde mere systematisk med oplevelsen af kommunens tiltag for langtidsledige borgere. Kommunen har særligt svært ved at få denne gruppe tilbage på arbejdsmarkedet, og mange langtidsledige borgere udtrykker utilfredshed med kommunens tilbud.

Jobcentret bruger allerede resultatinformationer om de relevante borgere og deres indsats i deres daglige arbejde og har prøvet en række forskellige tilgange til arbejdet med de langtidsledige borgere.

Men lederen i jobcentret ønsker også at inddrage borgernes perspektiv. Derfor samler han en fokusgruppe af langtidsledige. Sammen diskuterer de, hvilke udfordringer, de oplever, står i vejen for deres jobsøgning. De taler også om, hvordan de oplever kontakten med jobcentret, og hvordan kommunen bedre kan hjælpe dem til at komme i beskæftigelse. Borgerne foreslår blandt andet, at jobcentret måske kan blive bedre til at skrive og tale med borgerne i et klart og forståeligt hverdagssprog.

Lederen gennemgår sine fund og borgernes væsentligste pointer med de medarbejdere, der arbejder med de langtidsledige. På den måde får jobcentret indblik i, hvordan de bedre kan skabe værdi for borgerne. Sammen gennemgår medarbejderne de breve, jobcentret sender til de langtidsledige, og den nye viden danner grundlag for en fælles tilgang til borgerne.