



Ledelse af borgerinddragelse

Hvad er det?

Ledelse af borgerinddragelse er en ledelsesadfærd, hvor borgerne inddrages i at løse opgaver eller skabe politik. Ledelse af borgerinddragelse er altså både noget, man udøver overfor borgerne og overfor ens medarbejdere. Borgerne kan inddrages i at identificere problemer eller i at designe, producere og evaluere offentlige ydelser. Ledelse af borgerinddragelse foregår ofte i situationer, hvor der ikke er et klart hierarki eller en tydelig arbejdsdeling. For at navigere i situationer uden et klart hierarki skal man som leder opbygge gode relationer, forventningsafstemme med dem, der inddrages, og skabe fælles retning og gode processer for opgaveløsningen. Hvis man som leder vil arbejde med borgerinddragelse, skal man kunne skabe engagement og ejerskab i forhold til borgerinddragelsen blandt medarbejderne. Man skal som leder også sortere og videregive information til andre dele af organisationen, da borgerne ikke nødvendigvis ser de formaliserede afgrænsninger i organisationen eller har ønsker om øget sammenhæng.

Hvorfor er det vigtigt?

Borgerinddragelse kan bidrage til at skabe nye løsninger på de komplicerede udfordringer, som offentlige organisationer står overfor. Sammen med borgerne kan man forbedre opgaveløsningen og skabe merværdi. Borgerne kan både bidrage med væsentlige perspektiver på, hvordan problemer kan forstås og løses, og bidrage med vigtige ressourcer som tid og viden. Dermed kan borgerne være med til at forbedre kvaliteten af den service, den offentlige sektor leverer, eller bidrage til at levere ydelser, der ellers ikke ville blive leveret. Borgerinddragelse kan også være med til at skabe legitimitet og ejerskab til de offentlige ydelser blandt borgerne. Men borgerinddragelse kommer ikke af sig selv, og derfor er ledelsesopgaven vigtig for at indfri forventningerne til borgerinddragelse.

Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

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

*De næste spørgsmål handler om, hvordan du oplever din leders arbejde med borgerinddragelse. Når vi bruger ordet "borgere" i spørgsmålene nedenfor, tænker vi både på fx [områdespecifikt eksempel] som en bred gruppe.**

Hvor enig er du i følgende udsagn?

- *Min leder sikrer, at vi inddrager borgerne løbende i vores arbejde.*
- *Når vi inddrager borgerne, sikrer min leder, at processen skaber værdi for borgerne.*
- *Min leder er god til at skabe en fælles forståelse af opgaverne, når vi inddrager borgerne i vores arbejde.*
- *Min leder skaber processer, der gør, at det giver mening for vores opgaveløsning at inddrage borgerne.*

¹ *Rammesætningen vil være tilpasset forskellige sektorer.



Hvordan kan du arbejde med ledelse af borgerinddragelse?



I dit eget lederskab

Du kan arbejde med ledelse af borgerinddragelse ved at overveje, hvornår du inddrager borgerne ressourcer og perspektiver i jeres arbejde, herunder i hvilket omfang du inddrager de borgere, der er direkte aftagere til jeres ydelser, andre borgere (fx pårørende) eller andre borgergrupper (fx foreninger eller virksomheder). Du kan også overveje, om der er grupper af borgere, som I ikke inddrager allerede, men som I med fordel kunne inddrage, og/eller om borgerne med fordel kunne deltage i andre faser af jeres arbejde, end det er tilfældet i dag, fx når I definerer problemer. Hvis du vil styrke jeres borgerinddragelse, kan du med fordel være opmærksom på, hvordan og hvornår I opbygger stærke relationer med relevante borgere, og i hvilket omfang I får defineret et tydeligt fælles mål med jeres aktiviteter sammen med borgerne. Endelig er det værd at overveje, om du får tydeliggjort for dine medarbejdere, hvad formålet er med borgerinddragelsen, og om du får klædt dine medarbejdere på til at inddrage borgerne.

Hvis du vil arbejde med ledelse af borgerinddragelse, kan du overveje:

- Hvem er de relevante borgere at inddrage i jeres arbejde? Hvornår inddrager I dem i dag? Hvordan ville I ideelt set gerne inddrage dem?
- Er der bestemte borgergrupper, I oftere inddrager end andre? Er der grupper, I gerne vil inddrage, men som I har svært ved at nå?
- Er der faser, hvor I oftere inddrager borgerne end andre? Inddrager I borgerne i at definere de udfordringer, I skal håndtere? Tager I borgernes input med, når I evaluerer jeres indsatser?
- Hvordan sikrer I jer, at alle involverede har en fælles retning, når I inddrager borgerne i jeres opgaveløsning? Oplever I, at der er uklare beslutningsgange og ansvarsfordeling?
- Oplever både borgere og medarbejdere, at der bygges stærke og tillidsfulde relationer, når I samarbejder? Hvilken rolle spiller du som leder i etableringen af disse relationer?
- Føler du dig som leder komfortabel med at invitere borgerne ind i jeres processer? Føler dine medarbejdere sig komfortable i samarbejdet med fx frivillige? I hvilke situationer oplever de, at det er udfordrende?

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

Bedre samarbejde i ældreplejen

På et plejehjem har de i mange år haft en fast gruppe af frivillige, der kommer og tilbringer tid med beboerne. De frivillige laver sociale arrangementer som sangeftermiddage og bankoaftener, men både frivillige og lederen så gerne, at de også blev inddraget mere aktivt i opgaveløsningen på plejehjemmet. Ikke mindst de frivillige, der også er pårørende, vil gerne inddrages fx i rengøring og oprydning hos deres familiemedlemmer. Lederen tager initiativ til et møde mellem frivillige og medarbejdere for at tale om, hvordan frivillige i større grad kan inddrages i opgaveløsningen. Undervejs bliver det tydeligt, hvornår og hvorfor der kan opstå usikkerheder i samarbejdet, og medarbejderne og de frivillige får en mulighed for at tale om, hvordan de fremover kan samarbejde til gavn for de ældre.

Bedre brug af forældres ressourcer

I en kommune har lederen med ansvar for børnehandicapområdet over længere tid haft problemer med, at forældre er utilfredse med den service, der bliver leveret. For at forstå utilfredsheden og undersøge, om forældrenes ressourcer kan inddrages bedre i arbejdet, inviterer forvaltningen forældrene til et møde. Formålet er at få forældrene til at sætte ord på, hvad de oplever som udfordringerne i samarbejdet med kommunen og komme med bud på, hvordan samarbejdet kan forbedres, og i hvilke situationer forældrene har ressourcer, de kan bidrage med. Lederen åbner arrangementet ved at gøre det tydeligt, at kommunen meget gerne vil have forældrenes input, og forsøger også at give forældrene en idé om, hvad de kan forvente af processen, herunder at de ikke skal forvente flere midler til området. Forældre og medarbejdere bliver sammen enige om en række tiltag, der kan bidrage til, at samarbejdet fremadrettet bliver bedre mellem forældre og kommune.