



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.

*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*

**Rammesætningen vil være tilpasset forskellige sektorer.*

Hvordan kan I arbejde med ledelse af borgerinddragelse



På organisatorisk niveau

I kan arbejde med borgerinddragelse i jeres organisation ved at sætte fokus på, hvor og hvornår borgerne faktisk bliver inddraget i jeres processer. I kan overveje, om der er processer, hvor I faktisk slet ikke har mulighed for at inddrage borgerne, fx på grund af tidspres, og om I kan gribe dem anderledes an. I kan også arbejde med, hvilke kompetencer jeres ledere skal have for at løfte opgaven med at inddrage borgerne og skabe et overblik over, hvor i organisationen disse kompetencer er til stede, og hvor de ikke er.

Hvis I på organisatorisk niveau vil arbejde med ledelse af borgerinddragelse, kan I overveje:

- Hvor i jeres organisation bliver borgerne inddraget mest aktivt? Hvor er der rum for øget inddragelse?
- Inddrages borgerne de "rigtige" steder i ledelseskæden? Tager topledelsen også ansvar for at inddrage borgerne, hvor det er relevant, eller er det en opgave, der overlades til førstelinjelederne?
- Er der processer i jeres organisation, der gør det besværligt at inddrage borgerne? Det kunne fx være den måde, I definerer problemer på, tidspres eller jeres traditioner for, hvordan I evaluerer? Hvad kan I som organisation gøre for at lette borgerinddragelsen?
- Har lederne de rette kompetencer til at inddrage borgerne? Ved I, hvilke ledere der har gode erfaringer med borgerinddragelse, og kan I lære noget af deres erfaringer? Hvordan kan I sikre, at kompetencerne er de rette på tværs af organisationen?
- Er der lokalt rum til at opbygge gode relationer og tillid til borgerne? Hvad betyder ledernes organisatoriske kontekst for deres mulighed for at opbygge relationer til borgerne?

På næste side er der to eksempler som inspiration til, hvordan I på organisatorisk niveau kan arbejde med ledelse af borgerinddragelse.

Bedste praksis for patientinddragelse

På et hospital har flere afdelinger med kroniske patienter arbejdet med patientinddragelse, men de gør det meget forskelligt. Nogle afdelinger fokuserer på, at patienten skal have en fast læge og derigennem sikres løbende inddragelse. Andre afdelinger arbejder med en mere løs struktur, hvor patientinddragelsen i højere grad handler om, at patienten høres løbende i forhold til egen behandling.

Erfaringerne blandt lægerne er noget blandede, og derfor vælger hospitalets ledelse at bede afdelingerne om at samle op på gode og dårlige erfaringer med forskellige former for patientinddragelse. Afdelingerne bedes også inddrage indlagte eller nyligt udskrevne patienter for at sikre, at patienternes oplevelse inddrages. Direktionen modtager de lokale afdækninger af erfaringer og samler på den baggrund et katalog med inspirationsmaterialer, der kan bruges fremadrettet i arbejdet med patientinddragelse.

Forældrenes oplevelse af dagtilbud

I en kommune ønsker dagtilbudschefen at inddrage forældrenes perspektiv mere aktivt i det kommunale tilsyn på dagtilbudsområdet. Kommunen har allerede aktive og velfungerende forældrebestyrelser, men det er også klart, at det er en bestemt type forældre, der får plads i dem.

Særligt i kommunens udsatte boligområder vil dagtilbudschefen gerne vide mere om, hvordan forældrene oplever kommunens dagtilbud. For at få den indsigt beder han kommunens børnehusledere tage en kort snak med nye forældre, når de er kommet i institutionen i en måned. Lederen har fået tre spørgsmål til forældrene, men der er ikke tale om et formelt interview eller et spørgeskema. I stedet udfylder lederen selv et kort kvalitativt spørgeskema som opfølgning på samtalen, som løbende sendes til kommunens områdeledere. De kan på den måde følge med i, hvordan forældrene oplever kommunens dagtilbud, og har samtidig input fra en bredere kreds af forældre end dem, der har ressourcerne til at sidde i en forældrebestyrelse.