



⌚ 5 min. 👁️ 📌 22-10-2020

# 9 eksperter: Sådan sætter vi borgeren først

Trods alles gode intentioner om at sætte borgeren først, er det hverken let eller en selvfølge. Det kræver et særligt mindset og en særlig kultur at insistere på at sætte borgeren først og her spiller chefer og ledere en vigtig rolle. Ny bog fra Væksthus for Ledelse giver ni inspirerende blikke fra chefer og ledelseseksperter til dig, der vil blive endnu bedre til at sætte borgeren først.

## Skribentinfo

[Torben Jensen](#)

Sekretariatschef

Forbundet Kultur og Information

[Anne Steffensen](#)

Chefkonsulent

KL

[Laura Kirstine Thors Calaña](#)

Konsulent

Lederweb

**V**i er her for borgernes skyld. Det udsagn vil de færreste offentlige ledere være uenige i. For selvfølgelig skal omdrejningspunktet i daginstitutionerne være børnene. Selvfølgelig er sygehusene til for patienterne, borgerservice til for borgerne og ældreplejen for de ældre.

Men trods gode intentioner om at sætte borgeren først, er det stadig ikke let og stadig ikke en selvfølge, at borgeren rent faktisk bliver sat først, når der træffes beslutninger. Det kræver et særligt mindset og en særlig kultur at insistere på at sætte borgeren først. Her har offentlige chefer og ledere en vigtig rolle og et helt særligt ansvar.

Væksthus for Ledelse har lavet en antologi, med det formål at inspirere offentlige chefer til i endnu højere

grad at sætte borgeren først og give indblik i, hvad der konkret skal til for at sætte borgeren først, så det præger daglige handlinger, prioriteringer, beslutninger og langsigtede hensyn i en stor organisation.

### [Bestil eller download bogen her](#)

Bogen er opbygget i ni kapitler, der giver ni forskellige perspektiver på at sætte borgeren først. I kapitlerne møder du eksperter og chefer, der har arbejdet og arbejder med at sætte borgeren først på store offentlige arbejdspladser og som deler ud af de erfaringer og dilemmaer, de har oplevet undervejs. Du kommer blandt andet med i ledelsesværkstedet hos kommunaldirektøren, sygehusdirektøren, borgmesteren, kommunikatøren og professoren.

I bogen får du inspiration fra:

#### **Jette Runchel: Borgeren må aldrig komme i klemme, fordi systemerne er uenige**

I kapitel 1 fortæller Jette Runchel, der er kommunaldirektør i Albertslund Kommune og Ledelsesambassadør for offentlig ledelse, at for at sætte borgeren først, skal borgeren hjælpes med at udnytte sit eget potentiale bedst muligt uden kommunen eller regionen tager ansvaret fra borgeren selv. Der er mange måder at leve sit liv på, og hun pointerer derfor, at det er nødvendigt at have borgeren med, ellers kan kommunen komme til at sætte alle mulige foranstaltninger i gang, som ikke virker.

#### **Lotte Bøgh Andersen: Derfor er det så besværligt og så vigtigt at sætte borgeren først**

I kapitel 2 forklarer Lotte Bøgh Andersen, der er professor og leder af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet om, hvorfor det er så nødvendigt og meningsfuldt men også udfordrende og dilemmafyldt at sætte borgeren først som offentlig leder. Ofte kan hensynet til den enkelte faktisk spænde ben for hensynet til fællesskabet og i nogle situationer kan hensynet til borgeren også sætte medarbejdernes trivsel under pres. Det er bare nogle af de dilemmaer, som offentlige ledere skal navigere i.

#### **Niels Åkerstrøm Andersen: Vi tror, at vi har borgeren til fælles**

Hvem er den borger, vi gerne vil sætte først? Sådan spørger professor Niels Åkerstrøm Andersen fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS i kapitel 3. For selvom *mennesker* forstår hinanden, så er de ansat i *systemer*, der ikke forstår hinanden. En læge, en pædagog, en psykolog, en socialrådgiver og andre fagpersoner fra forskellige offentlige systemer, kan have helt forskellige opfattelser af begrebet 'borger'. Og derfor kan de også have forskellige tilgange til, hvordan man sætter en borger først. Ifølge Niels Åkerstrøm Andersen handler det om at blive bevidst om, at systemerne skaber forskellige fagsprog, koder og måder at kommunikere på, som giver grobund for misforståelser.

#### **Dorthe Crüger: Fra systemets til patienternes sygehus**

Når Dorthe Crüger, koncerndirektør i Region Hovedstaden, parkerer sin bil foran et rådhus, et sygehus eller en anden offentlig bygning, ser hun lige efter, om der er særlige parkeringspladser, der er forbeholdt ledelsen. Det er hendes lille test af, om stedet virkelig sætter borgerne først. I kapitel 4 deler Dorthe Crüger sine erfaringer og perspektiver om, hvordan man sætter borgeren først ved at se på alt med patienternes og de pårørendes øjne – lige fra brevene fra hospitalet, over de fysiske rammer i forhallen til behandlingerne og den måde, lægen taler på.

## **Søren Viemose: Spørg, hvad du kan gøre for din borger**

Søren Viemose står bag virksomheden Styrket Borgerkontakt, der uddanner offentligt ansatte i at kommunikere bedre med borgerne, typisk i forbindelse med klagesager. I kapitel 5 fortæller han, at der er gevinster at hente ved at sætte borgerne først, både hvad angår økonomi, medarbejdertilfredshed og ikke mindst borgertilfredshed. Det kan man måle helt konkret. Medarbejdere med borgerkontakt skal fokusere på, hvad borgeren gerne vil vide og har brug for – og ikke hvad systemet gerne vil fortælle.

## **Helle Bro: Drop den sproglige distance og tal borgernes sprog**

Helle Bro er indehaver af virksomheden Bro Kommunikation, der beskæftiger sig med kommunikation, organisationsudvikling og adfærdsdesign. I kapitel 6 fortæller hun, hvorfor det ikke er nok at *sige*, at man sætter borgeren først. Man skal *vise*, at man gør det ved at være konkret, gå i dialog og bruge det sprog, som borgerne taler. Hun mener, at offentlige myndigheder er blevet langt bedre til at sætte borgeren først, når de kommunikerer, men at der fortsat er plads til forbedringer. Fx når breve fra det offentlige møder borgere med mistillid og systemlingo, eller når kommunen sender breve om affaldssortering til 13-årige.

## **Malene Kjær-Jepsen: Nej, der er ikke brug for flere personer rundt om bordet**

Malene Kjær-Jepsen er sekretariatsleder i Haderslev Kommune. Hendes fortælling i kapitel 7 handler om at skruer op for empatien og nysgerrigheden over for det menneske, der banker på det offentliges hoveddør. Hun mener blandt andet, at vi skal væk fra de mange møder, hvor borgeren sidder over for en faglig kødrand af velmenende offentligt ansatte med hvert sit specialområde. I stedet skal vi gentænke velfærden ved at tage det bedste fra den offentlige velfærd og koble med frivillighed, medmenneskelighed og sund fornuft.

## **Jocelyn Bourgon: Det handler ikke om penge**

At sætte borgeren først handler slet ikke om penge. Det handler om at se nye muligheder, blandt andet ved at engagere borgerne og ved at tænke på tværs i systemet for at skabe løsninger, der både sparer penge og giver borgerne et bedre liv. I kapitel 8 kan du læse Jocelyne Bourgons syn på inddragelse af borgere. Jocelyne Bourgon er leder af organisationen Public Governance International i Canada, der arbejder for at udbrede tankerne bag Ny Syntese.

Den gode nyhed for Danmarks vedkommende er, mener Bourgon, at vi har et stort potentiale i vores samfundsmodel og måde at arbejde på. Men det kræver, at alle – både politikere, forvaltningsfolk og almindelige borgere – indser, at et velfungerende samfund netop er alles ansvar.

## **Tårnby kommune: Der er masser af logikker, der spænder ben for at sætte borgerne først**

Er det at spørge borgerne mere og involvere dem oftere i beslutninger og processer det samme som at sætte borgerne først? Og hvordan vægter man hensynet til én borgers behov over for hensynet til en stor gruppe borgere? Det diskuterer Tårnbys borgmester Allan S. Andersen., kommunaldirektør Morten Winge og kultur- og fritidschef Jens Lauridsen i kapitel 9, hvor de også peger på nogle af de dynamikker blandt politikerne og i forvaltningens praksis, som kan spænde ben for at sætte borgeren først.

Antologien er tænkt som en samling faglige vitaminer med tæt tilknytning til hverdagen som chef og leder i det offentlige. Den rummer forklaringer fra forskningen, men i høj grad også eksempler fra praksis.

[Du kan gratis bestille eller downloade bogen her](#)

