VÆKSTHUS FOR LEDELSE

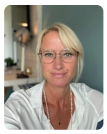


2 min. 13-06-2019

Denne ledelse sætter borgeren først

Ledelsesopgaven handler mere end nogensinde om at skabe værdi for borger og lokalsamfund. Det kræver en ny måde at lede processer og mennesker; deltagerskab. Det skifte kommer ikke, fordi du som leder siger det, men fordi du som leder gør det. Læs her, hvad deltagerskab kræver, og hvordan du gør.

Skribentinfo



Birgitte Hvilsom

Selvstændig - hjælper organisationer
med udvikling af ledelse og ledere

Birgitte Hvilsom

Lederen skal starte et opgør med den type adfærd, hvor medarbejderen med sin faglige specialviden naturligt indtager en ekspertrolle på borgerens situation og liv. I stedet skal medarbejderen være langt mere spørgende og faciliterende i forhold til borgerens ønsker. SOSU-assistenten og pædagogen skal i højere grad kunne slippe sine egne faglige overbevisninger om den gode ydelse og deltage i relationer ved at afklæde sig sin faglige kasket. Kort sagt: De faglige eksperter skal slå ørerne ud.

Opgaven er at træde ind i en ligeværdig og lyttende position og afdække, hvor den reelle værdi ligger for borgeren. Og allervigtigst: At være i stand til at oversætte det hørte til en værdifuld, praktisk handling. Medarbejderen skal ikke længere gøre for borgeren, men gøre med borgeren. Skiftet kommer ikke, fordi du som leder siger det, men fordi du som leder gør det.

Lederen som deltager

Vil du gøre dine medarbejdere i stand til grundlæggende at ændre tilgang i samarbejdet med borgerne, må du tage medicinen selv. Det handler om et vanskeligt skifte i adfærd, der vil gribe ind i dit professionelle selvbillede og ruske de faglige logikker, din ledelse står på. Og husk så på, det er lige så vanskeligt for

medarbejderen.

Det er ikke din position i ledelseshierarkiet - at du har en formel magt - der dikterer den ”rigtige” ledelsesadfærd i deltagerskabet. Det gør derimod din evne til at træde ind i relationer som menneske og gøre dig anvendelig for andre. Lytte, forstå og oversætte til værdifuld handling.

Hvis du som leder blot fortæller med ord og ikke praktiserer med adfærd, at du selv kan slippe dine egne faglige forforståelser, så kan du ikke forvente, medarbejderen gør det. Hvis du ikke kan praktisere at lytte åbent og blive klogere i samtale med medarbejderen, så giver du ikke medarbejderen modet til at slippe kontrollen i mødet med borgeren.

Mantraet er ikke at lykkes gennem andre, men at lykkes sammen med andre. Praktiserer du deltagerskab som leder, øger du markant chancen for, at dine medarbejdere finder modet til at gøre det samme sammen med borgerne.

Tre veje til mere deltagerskab:

1. Ud med asymmetri

Du skal skabe mindre asymmetri i relationen mellem dig og medarbejderen. Kun derved leder du medarbejderen ind på den borgerfokuserede vej, hvor det er legitimt at være lyttende menneske før fagperson.

Så smid lederkasketten, lyt og gør dig brugbar.

Læs også: Lyt for at forstå - ikke for at svare

2. Del ekspertrollen

I deltagerskabet er ekspertrollen delt mellem de parter, der har noget på spil uanset hvilken mærkat, de har på: Medarbejder, borger, leder, den frivillige. Ingen har alene legitimitet til at bestemme eller beslutte, hvad der er rigtigt eller forkert. Ingen har i form af sin titel ret til at sætte sin vilje igennem ved at påberåbe sig patent på sandheden.

Så smid lederkasketten, lyt og del gavmildt din viden.

3. Styr efter fælles ambition

I deltagerskabet er den fælles ambition styrende for samarbejdet. At tale om mål giver ikke nødvendigvis mening for borgeren, da det hurtigt bliver abstrakt og svært at formulere ind i et spind af kompliceret, levet liv. Hvad giver mening for borgeren? Hvad giver livskvalitet for borgeren? Det er borgeren, der ved, hvad der skaber værdi i eget liv. Når det - via dialog - er åbenbaret, formuleres og udleves den fælles ambition.

Så smid lederkasketten, lyt og forstå.

Deltagerskab og det organisatoriske mindset

Deltagerskabet i samarbejdet med borgeren, skal have afsmittende effekt på tilgangen til samarbejde i hele

organisationen. På tværs af de organisatoriske enheder og i særdeleshed i ledelseshierarkiet.

Deltagerskab er ikke en individuel disciplin, men en måde at være organisation på. Direktøren og afdelingschefen kan derfor ligeså godt begynde at træne og praktisere det nye, tidssvarende lederskab: deltagerskabet.