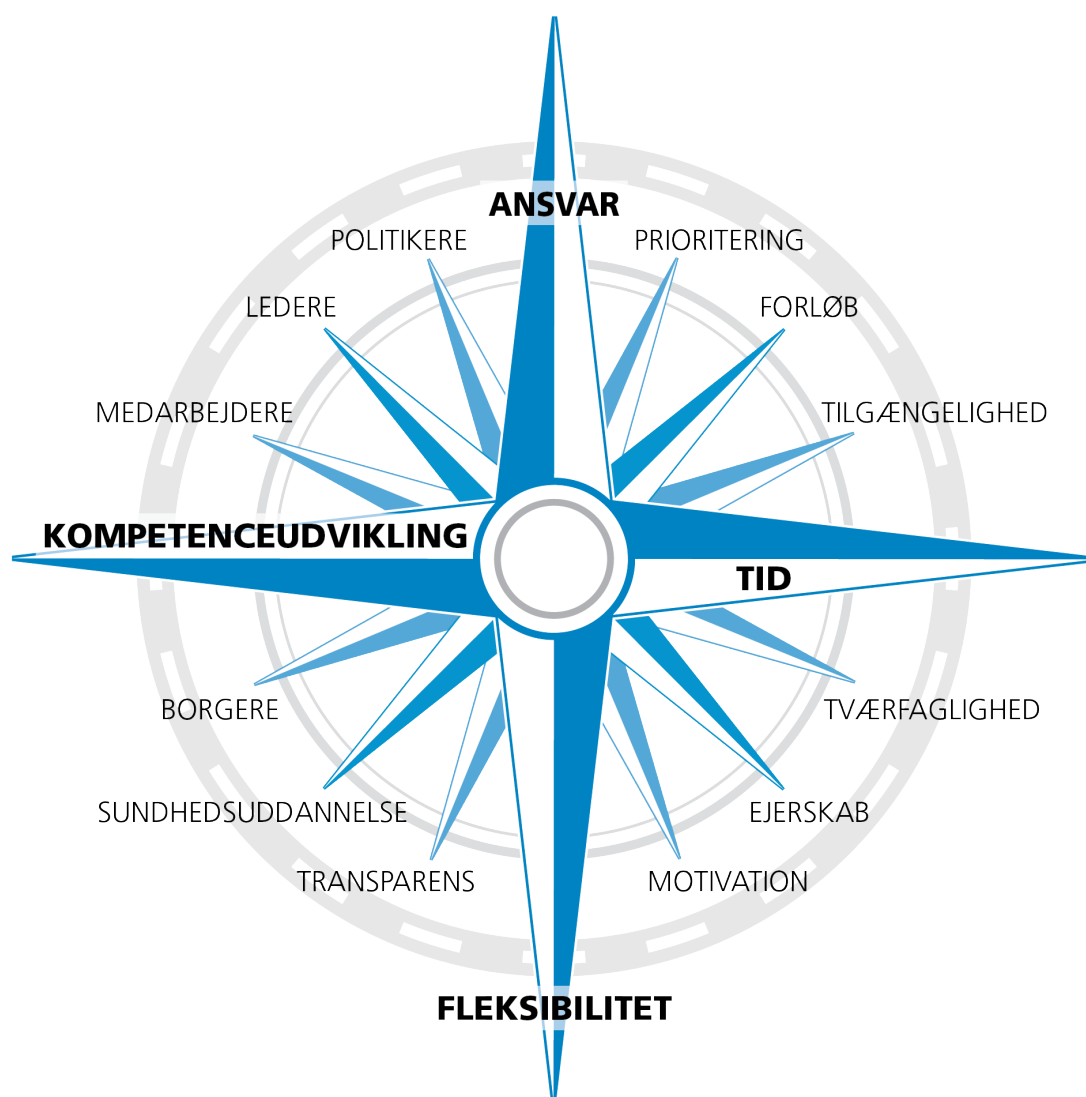


Notat

Ledelseskompas for borgerinddragelse



Grete Brorholt

Ledelseskompas for borgerinddragelse

Projekt: 11203

Marts 2018

e-ISBN: 978-87-93626-67-6

VIVE – Viden til Velfærd

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11, 1052 København K

www.vive.dk

VIVE blev etableret den 1. juli 2017 efter en fusion mellem KORA og SFI. Centeret er en uafhængig statslig institution, som skal levere viden, der bidrager til at udvikle velfærdssamfundet og den offentlige sektor. VIVE beskæftiger sig med de samme emneområder og typer af opgaver som de to hidtidige organisationer.

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.

Indhold

1	Baggrund.....	4
2	Formål med Ledelseskompas for borgerinddragelse	5
	2.1 Udgangspunkt.....	6
3	Praktisk anvendelse	7
	3.1 Refleksion ved hjælp af Ledelseskompas for borgerinddragelse	9
	3.2 Forslag til refleksionsspørgsmål	10
	3.3 Ledelseskompas for borgerinddragelse – individuelt	11
	3.4 Ledelseskompas for borgerinddragelse – på møder	11
4	Videreudvikling	12
	Litteratur	13
Bilag 1	Kompasmetafor	15
Bilag 2	Social navigation	16
Bilag 3	Forslag til format for referat af beslutning og prioritering (dato, deltagere)....	17
Bilag 4	Forslag til format for referat af refleksion (dato, deltagere).....	18

1 Baggrund

Esbjerg Kommunes "Model for koordination med borgeren i centrum" er udarbejdet i kommunens forvaltning for Sundhed & Omsorg med det formål at øge kvaliteten for borgerne samt forbedre deres mestring af egen sygdom. Esbjerg-modellen er udviklet over flere år, og den udmærker sig ved, at der både er udviklet *konkrete værktøjer* til individuel borgerinddragelse og en *organisering og ledelsesstrategi*, der understøtter inddragelsen (KL 2014, Esbjerg Kommune 2011, Terkelsen 2015, Esbjerg Kommune 2013).

Dette notat udgør skitsen til Ledelseskompas for borgerinddragelse, som er en del af den samlede leverance på baggrund af projektet Sats på Esbjerg. De tre leverancer er:

- Rapport: Sats på Esbjerg: Vidensopsamling om Esbjerg-modellens borgerinddragende metoder <https://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i15185/Sats-paa-Esbjerg>
- Protokol til effektstudie
- Ledelseskompas for borgerinddragelse

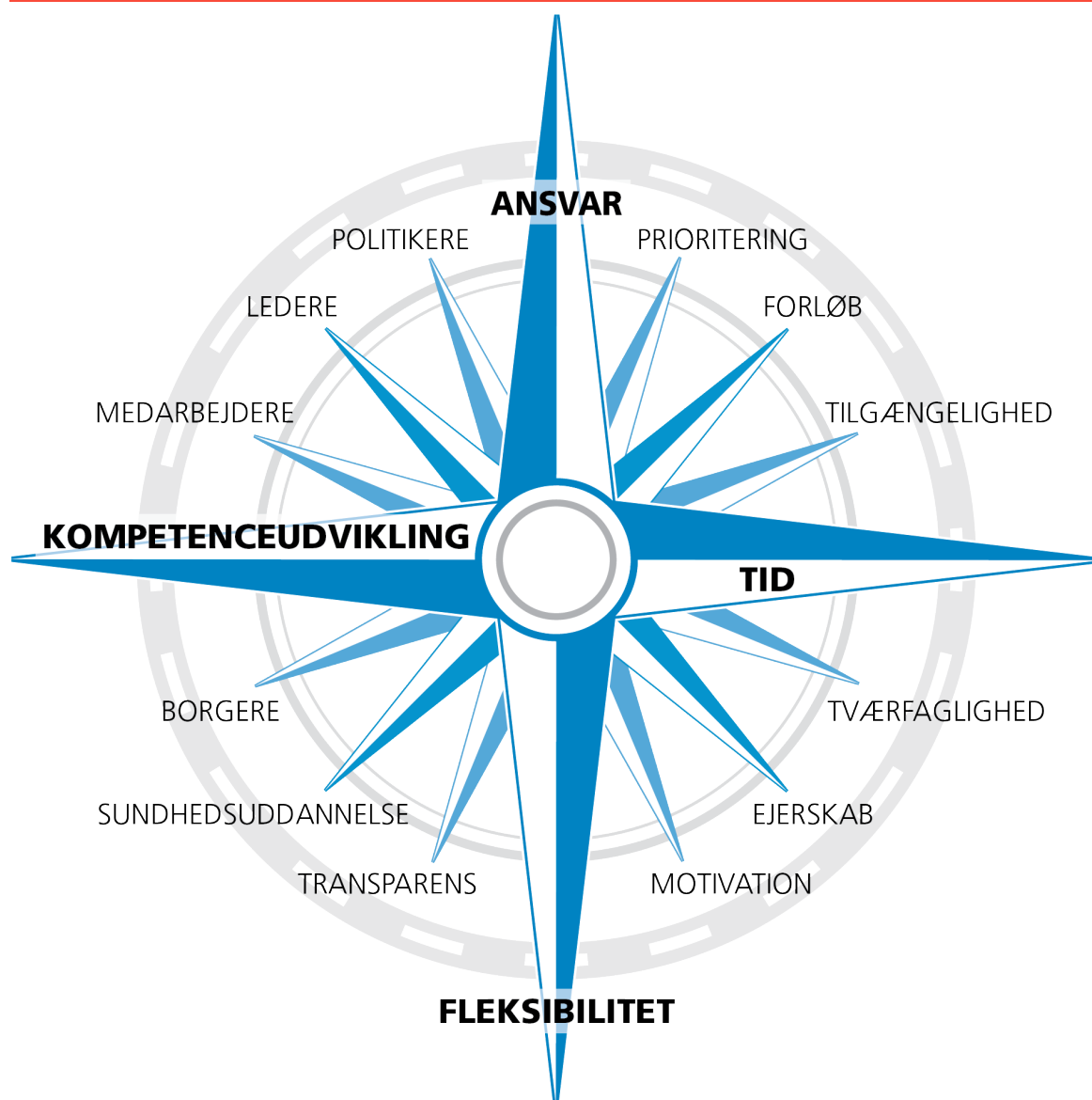
Der er allerede udarbejdet beskrivelser af Esbjerg-modellen, som har haft stor gennemslagskraft og som blandt andet har ledt til, at medarbejdere fra andre danske kommuner er undervist i Esbjerg-modellen, ligesom den er oversat – og aktuelt afprøves – i Holland. VIVE har på den baggrund undersøgt modellens styrker og svagheder, samt hvilke resultater den konkret skaber.

Dette er sket på baggrund af en bevilling til Esbjerg Kommune fra Sundhedsstyrelsens pulje til Vidensopsamling om patientinddragelse (<https://www.sst.dk/da/puljer-og-projekter/2016/vidensopsamling-patientinddragelse>). Puljen har støttet projekter, som opsamler viden om patientinddragelse. VIVE har inden for denne ramme beskrevet de ledelsestiltag og den organisering, der har medvirket til Esbjerg-modellens succes samt vurderet potentialet for at udbrede modellen til den Patientrettede Forebyggelse i andre kommuner og til andre sektorområder. Desuden har VIVE udviklet dette Ledelseskompas for borgerinddragelse samt udarbejdet en protokol til et effektstudie.

2 Formål med Ledelseskompas for borgerinddragelse

Formålet med Ledelseskompas for borgerinddragelse er at skabe en model for relevant refleksion over ledelse af borgerinddragelse i praksis. Mange rapporter og analyser efterlyser mere viden om ledelse af brugerinddragelse (Holm-Petersen & Navne 2015a, Holm-Petersen & Buch 2014, Brorholt, Ladefoged Nielsen & Kjellberg 2015, Brorholt 2016, Brorholt 2015, Coulter 2012, Shortus et al. 2013, Swensen et al. 2009). Ledelseskompas for brugerinddragelse omformulerer anbefalinger fra rapporten Sats på Esbjerg samt andre relevante publikationer vedrørende ledelse af borgerinddragelse til et konkret forslag til et værktøj. Værktøjet er ikke en løsning, men et redskab til refleksion.

Figur 2.1 Grafisk fremstilling af Ledelseskompas for borgerinddragelse



2.1 Udgangspunkt

Udgangspunktet for Ledelseskompas for borgerinddragelse er følgende:

1. Rapporten: Sats på Esbjerg: Vidensopsamling om Esbjerg-modellens borgerinddragende metoder (Brorholt, Graff & Buch 2017)
2. En kompasmetafor (bilag 1)
3. Begrebet social navigation (bilag 2)

3 Praktisk anvendelse

Ledelseskompas for borgerinddragelse bygger på anbefalingerne fra rapporten Sats på Esbjerg, der har et empirisk udgangspunkt. Kompassmetaforen er valgt som en metafor, der signalerer muligheden for at navigere et skib i ukendt farvand (bilag 2). Denne forståelse af navigation er inspireret af begrebet "social navigation", der peger på muligheden for at orientere sig socialt inden for de muligheder, konteksten skaber i samspil med den enkeltes leders personlige egenskaber, taktikker og strategier (bilag 1). Samtidig er den sociale kontekst også i bevægelse. På samme måde har lederen nogle strategiske muligheder kombineret med kontekst og strategi, når det gælder om at lede borgerinddragelse.

"Ledelseskompaset" tænkes som en illustration af den kompleksitet, som ledelse af borgerinddragelse indeholder, samt et redskab til at systematisere refleksion.

Rapporten Sats på Esbjerg anbefaler følgende opmærksomhedspunkter i forhold til ledelse af borgerinddragelse:

- En synlig ledelse, der går på tværs af organisationens niveauer
- Skabelsen af arbejdsvilkår og arbejdsorganisering, der understøtter involvering af borgerne
- Systematik i arbejdet med borgerinddragelse
- Relevant kompetenceudvikling
- Borgerinddragelse som et synligt kvalitetsmål
- Ansættelse, efteruddannelse og belønning af medarbejdere, der bærer værdier om borgerinddragelse.

Disse opmærksomhedspunkter adresseres, når "skibet skal føres". Borgerinddragelse skal skrives ind som strategisk mål eller spor på linje med andre strategiske mål, og skal understøttes strukturelt i forhold til tid, fleksibilitet, kompetenceudvikling og ansvar (se nedenfor). Ligeledes viser rapporten Sats på Esbjerg og anden litteratur, der adresserer arbejdet med borgerinddragelse eller patientinddragelse, at der skal være systematik i metodik og strategi. Det er godt, at forsøge sig frem, men på sigt og ved varig forandring skal systematikken udvikles. Der bør foretages et valg af tilgang, synlig prioritering og brug af systematiske redskaber – herunder Ledelseskompas for borgerinddragelse. Hvilke redskaber og systematik der vælges, må være en lokal prioritering.

Det er derfor relevant at skabe retning, fx ved brug af et kompas, hvor pilen situationelt og variabelt peger på relevante overvejelser i ledelsesopgaven. Ovenstående opmærksomhedspunkter er vigtige i ledelse for at skabe de rette forudsætninger for, at inddragelse er i spil i en organisatorisk kulturforandring. Disse markører er både af personlig og organisatorisk-strategisk relevans.

Opmærksomhedspunkter kan sættes i spil via Ledelseskompas for borgerinddragelse, når kompassnålen peger på en relevant markør (kurs) samt dimensioner:

Markører

- Ansvar
- Tid
- Flexibilitet
- Kompetenceudvikling

- **Ansvar**; Hver enkel aktør har og påtager sig sit ansvar, og ansvar forskydes fra et niveau af organisationen til et andet.
- **Tid**; tilstrækkelig tid og tillid til ledere og medarbejderes egen disponering af tid er væsentlig. Der skal ligeledes prioriteres tid, til at ledere selv indgår i borgerinddragende aktiviteter.
- **Fleksibilitet**; på alle niveauer og i forhold til alle aktører. Flexibilitet skaber grundlag for, at der er det bedste fundament for udvikling til stede. For eksempel at tidspunkter kan variere, at kompetencer kan sættes i spil, at opgaver kan løses forskelligt.
- **Kompetenceudvikling**; prioritering af kompetenceudvikling er nødvendigt for at sikre professionalitet og systematik i borgerinddragelse.

Markørerne er udarbejdet på baggrund af rapporten "Sats på Esbjerg: Vidensopsamling om Esbjerg-modellens borgerinddragende metoder", hvor det konkluderes, at ovenstående markører er relevante at pejle efter i en kursændring mod mere borgerinddragelse. Disse markører er samle-markører, der rummer flere elementer, som understøtter ledelse af borgerinddragelse, som både er dokumenteret i ovenstående rapport og i anden litteratur (se kapitel 7 i rapporten Sats på Esbjerg). Markørerne skærpes indholdsmæssigt i den aktuelle praksis.

Markørerne skærpes i sammenhæng med dimensionerne. Dimensionerne markeret nedenfor er væsentlige, men der kan også være andre relevante dimensioner afhængig af organisationens kulturelle kontekst.

Dimensioner

Disse dimensioner kan være både aktører og begreber:

- Politikere
- Ledere
- Medarbejdere
- Borgere
- Sundhedsuddannelse
- Transparens
- Motivation
- Ejerskab
- Tværfaglighed
- Tilgængelighed
- Forløb
- Prioritering

Dimensionerne er på samme måde udsprunget af studiet bag rapporten "Sats på Esbjerg: Vidensopsamling om Esbjerg-modellens borgerinddragende metode". De ovenstående fire markører og tolv dimensioner kobles i forhold til refleksion om kurs og/eller kursændring. Dimensionerne sættes i spil i den lokale kontekst i lyset af en markør. I tabel 3.2 knyttes refleksions spørgsmål til dimensioner og markører. De pejler i en retning, men det er lokalt, at der skabes mening og indhold ved hjælp af facilitering og refleksion.

3.1 Refleksion ved hjælp af Ledelseskompas for borgerinddragelse

Ledelseskompas for borgerinddragelse er en artefakt, der kan illustrere og systematisere refleksion inden for området borgerinddragelse. Den retning, som "nålen" peger, kan kombineres med spørgsmål. Det giver ikke nogen løsning, men systematiserer refleksion.

Undersøgelsen Sats på Esbjerg viser, at kompetencer går hånd i hånd med tillid. Det understøttes af andre rapporter fra VIVE (KORA) (Brorholt 2015, Holm-Petersen & Navne 2015b, Holm-Petersen & Emdal 2013). Derfor skal tillid afspejles i styringskæden. Der sker en forskydning af ansvar fra topledelse til chefer, fra chefer til funktionsledere, fra funktionsledere til medarbejdere og fra medarbejdere til borgere. Styringsfilosofien skal være på plads i forhold til tillid og ansvar hos aktørerne, der skal udfolde borgerens inddragelse. For at styringsfilosofien kommer på plads, kan nedenstående refleksionsspørgsmål skærpe fokus.

3.2 Forslag til refleksionsspørgsmål

Refleksions-spørgsmål	Politikere	Ledere	Medarbejdere	Borgere	Sundhedsuddannelse	Transparens	Motivation	Ejerskab	Tværfaglighed	Tilgængelighed	Forløb	Prioritering
Ansvar	Hvordan delegeres ansvar/ Hvad er politikers ansvar?	Hvordan synliggøres delegering af ansvar og tage ansvar?	Hvordan skal eget ansvar muliggøres?	Hvordan synliggøres eget ansvar?	Hvordan balanceres faglighed med ansvarlighed?	Hvem har ansvar for hvad?	Hvordan muliggøres eget ansvar for motivation?	Hvordan videreformidler medarbejderen ejerskab til opgave og mål?	Hvem har ansvar for rette fagligheder til stede?	Hvordan sikres rette fagligheder til stede her og nu?	Hvem har ansvar for forløbets indhold og tid samt borgerens udbytte?	Hvem har ansvar for prioritering på hvilke områder?
Tid	I hvilken grad er der tid til og tid nok, til ledere og medarbejderes disponering?	I hvilken grad er der allokert tilstrækkelig tid til ledelsesopgaven og tillid til egen disponering?	I hvilken grad kan medarbejderne disponere sin tid og opleve, at der er tilstrækkelig tid?	Hvordan sikres rette tidspunkt og tilstrækkelig tid, tilpasset borgerne?	Er der allokert tid til uddannelse og udvikling?	Er der allokert tid til synlige processer (møder, inddragelse)?	Hvad styrer tilrettelæggelsen af tid – for borger – for medarbejder?	Hvordan sikres, at medarbejder prioriterer deres tid til de rette opgaver med borgeren?	Er der allokert tid og understøttende struktur?	Er tidspunkter relevante for borgere og medarbejdere?	Hvad er et tilstrækkeligt forløb for borgeren?	Hvordan prioriteres ressourcer: hvad er vigtigst?
Fleksibilitet	Hvilke matrikler er relevante?	Hvornår er tilstedeværelse relevant og tilgængelig?	Hvilke opgaver, tid, faglighed, indsats, hvornår?	Hvad er det relevante forløb, og i hvilket regi?	Hvilke forskellige uddannelser og fagligheder skal være til stede?	Hvad bruges tid og penge på?	Hvordan sikres at borgeren deltager så det passer i borgerens hverdag?	Hvordan sikres, at medarbejder og borger tager ejerskab for den fælles opgave?	Hvordan sikres varierende og fleksible samarbejder?	Hvilke arbejdstider er mulige?	Hvad er et kriterierne for et tilstrækkeligt forløb for borgeren?	Hvordan sikres tilgængelighed lokalt?
Kompetenceudvikling	Hvilke ressourcer er der til kompetenceudvikling?	Hvilken kompetence er nødvendig?	Hvilken kompetence er nødvendig?	Hvilken kompetence er nødvendig?	Hvilken kompetence er nødvendig?	Hvem har hvilke kompetencer?	Hvordan motiveres til kompetenceudvikling, hvordan skaber kompetenceudvikling motivation?	Hvordan understøtter kompetenceudvikling fælles mål og ejerskab til opgaven?	Hvilken kompetence er nødvendige sundhedsfaglige og andre?	Hvordan sikres balance mellem kompetenceudvikling og drift?	Er det relevant at tænke kompetenceudvikling tilpasset borgers forløb?	Hvad er kriterierne for prioritering af kompetenceudvikling?

Ovenstående spørgsmål er ikke udtømmende. Ledelseskompas for borgerinddragelses kombination af tematikker udvikles og uddybes lokalt og er retningsgivende for refleksion. Første niveau er de fire retninger (markører), som der uundgåeligt skal tages stilling til (vertikalt i tabellen). Horisontalt beskrives aktører og tematikker (dimensioner), der bør overvejes i den konkrete ledelse af borgerinddragelse i en konkret organisation. Spørgsmålene kan bruges som personlig refleksion eller i gruppe.

3.3 Ledelseskompas for borgerinddragelse – individuelt

Ledelseskompas for borgerinddragelse er en grafisk artefakt, der kan benyttes til at støtte en leder i det daglige og løbende ledelsesarbejde. Det kan også virke som et kompas i forhold til strategisk at styre samt skærpe en styringsfilosofi, der kan skabe et fundament, når borgerinddragelse introduceres som redskab og/eller introduceres som strategi.

Når "nålen" peger på en dimension og en markør, illustrerer kompasset, hvilke områder der også er i spil. Studierne viser, at det på den ene side er vigtigt at fokusere på et strategiområde ad gangen, på den anden side skal der være opmærksomhed på kontekst.

Se på Ledelseskompas for borgerinddragelse eller udform det som et egentligt spil, hvor pilen i midten drejer rundt. Hensigten er, at lederen mindes om og styrer efter udvalgte dimensioner på en systematisk måde.

3.4 Ledelseskompas for borgerinddragelse – på møder

Når målet er at forandre mod en inddragende kultur, skal dette fokus løbende vedligeholdes. For at kunne gøre dette, er der fokus på ledelsesaspektet i processer. Der kan enten komme synlig prioritering ud af et møde, hvor Ledelseskompas for borgerinddragelse tages op, eller det kan anvendes som procesværktøj, der skærper refleksion.

Ledelseskompas for borgerinddragelse i ledelsesgruppen kan anvendes på et fælles ledelsestema-møde, hvor ledelse af borgerinddragelse tages op. For eksempel i strategiarbejde, hvor tematikker prioriteres. Det kan også tages op på et løbende ledelsesmøde for at styrke og systematisere det vedholdende fokus.

På samme måde kan det anvendes i personalegruppen.

Beslut hensigten med dagens brug af Ledelseskompas for borgerinddragelse (proces, prioritering, beslutning) og brug eventuelt en systematisk referatskabelon.

Ved hjælp af kompasset vælges en kombination af de fire markører (ansvar, tid, fleksibilitet, kompetenceudvikling) og de tolv dimensioner, som skal drøftes. Der aftales på mødet, hvor lang tid markør i kombination med dimension skal drøftes. Sæt et ur, telefon eller indkøb et timeglas, således at der sættes synlig ramme for drøftelsen. Måske resulterer drøftelsen i en beslutning om, hvem der er ansvarlig for at arbejde videre med tematikken, eller der kan tages en beslutning om næste skridt.

4 Videreudvikling

Dette notat er en skitse til et Ledelseskompas for borgerinddragelse. Det er i sin nuværende form ikke testet i praksis.

I arbejdet med Ledelseskompas for brugerinddragelse og rapporten Sats på Esbjerg (Brorholt, Graff & Buch 2017) er der sket en erkendelse af, at der også er brug for et måleværktøj til brug for organisationen. Et måleværktøj ville kunne tage temperaturen på, i hvilken grad en organisation, ifølge medarbejderne, opfylder en organisations strategiske mål vedrørende borgerinddragelse. Der er potentiale for at udvikle de identificerede markører i Ledelseskompaset til et sådan temperaturmålingsredskab. Dette kunne kombineres med borgernes vurdering af samme, sådan som Region Midt har foreslået i "Indikator mål for 'patientinddragelse' – teoretiske og metodiske overvejelser" (Kjærside, Berit og Kirsten Lomborg, Torben Munch-Hansen, Erik Riiskjær 2015).

Ledelseskompas for borgerinddragelse er blevet til ved at omsætte refleksioner og konklusioner fra rapporten Sats på Esbjerg, kombineret med litteratur på området, som også er beskrevet i rapporten samt anden videnskabelig teoretisk litteratur.

Desuden har involverede medarbejdere og ledere givet input til udarbejdelsen af Ledelseskompas for borgerinddragelse. Det er sket gennem en medarbejderworkshop udarbejdet i forbindelse med rapporten Sats på Esbjerg (februar 2017), input fra ressourcegruppe blandt modtagerne af pulje til Vidensopsamling om Patientinddragelse (Sundhedsstyrelsen) samt i dialog med lederkonsulent Susanne Terkelsen, Esbjerg Kommune.

Esbjerg Kommune må frit anvende Ledelseskompas for borgerinddragelse enten alene, sammen med andre interessenter og/eller i samarbejde med VIVE. Det er hensigten, at Esbjerg Kommune kan arbejde videre med Ledelseskompas for borgerinddragelse som del af deres udviklingsarbejde.

Litteratur

- Brorholt, G. 2012, *Fit for Work – Attraktiv sundhed og sikkerhed på en hospitalsafdeling i Region Hovedstaden (Ph.d. thesis)*, Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU) Arts, Aarhus Universitet, København.
- Brorholt, G. 2016, "Bedre brugerinddragelse kræver mere end gode intentioner", *Tidsskrift for Dansk Sundhedsvæsen*, vol. 92, no. 2, pp. 4-15.
- Brorholt, G. 2015, *Patientinddragelse: beslutninger mellem patienter og personale i mave-tarmafdelingen på Hvidovre Hospital*, KORA, København.
- Brorholt, G., Graff, L. & Buch, M.S. 2017, *Sats på Esbjerg. Vidensopsamling om Esbjerg-modelens borgerinddragende metoder*, VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, København.
- Brorholt, G., Ladefoged Nielsen, K.V. & Kjellberg, P.K. 2015, *Borgernes sundhedsvæsen: frontpersonalets perspektiv*, KORA, København.
- Coulter, A. 2012, "Patient engagement - what works?", *The Journal of ambulatory care management*, vol. 35, no. 2, pp. 80-89.
- Esbjerg Kommune, 2016, *Lyskurven (flyer)*, Esbjerg Kommune, Esbjerg.
- Esbjerg Kommune 2013, *Model for koordination med borgeren i centrum - en Esbjerg-model*, Esbjerg Kommune, Sundhed & Omsorg, Esbjerg.
- Esbjerg Kommune 2011, *Guide til startsamtale med mennesker med kronisk sygdom. Udviklet af Esbjerg Kommune 2011*, Esbjerg Kommune, Esbjerg.
- Holm-Petersen, C. & Navne, L.E. 2015a, *Hvad er ledelse af brugerinddragelse? En gennemgang af mål og tre individuelle brugerinddragelsesmodeller*, .
- Holm-Petersen, C. & Navne, L.E. 2015b, "Hvad er ledelse af brugerinddragelse? En gennemgang af mål og tre individuelle brugerinddragelsesmodeller", *Tidsskrift for Forskning i Sygdom og Samfund*, vol. 22, pp. 103-133.
- Holm-Petersen, C. & Buch, M.S. 2014, *Litteratur om ledelse af samarbejde på tværs af sektorer i sundhedsvæsenet*, KORA, København.
- Holm-Petersen, C. & Emdal, L. 2013, *Ledelse af brugerinddragelse: tre casebaserede eksempler*, KORA, København.
- Kjærside, B., Lomborg, K., Munch-Hansen, T. & Riiskjær, E. 2015, *Indikator mål for 'patientinddragelse' - teoretiske og metodiske overvejelser*, CFK Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Region Midtjylland, Aarhus.
- KL 2014, 11. aug.-last update, Esbjerg-modellen sætter borgeren i fokus. Available: <http://www.kl.dk/Menu---fallback/Esbjerg-modellen-satter-borgeren-i-fokus-id161858/> [2016, 26. sept.].
- Krause Jensen, J. 2010, *Flexible Firm. The Design of Culture at Bang and Olufsen*, Berghan Books, New York.

- Shortus, T., Kemp, L., McKenzie, S. & Harris, M. 2013, "Managing patient involvement": provider perspectives on diabetes decision-making", *Health Expectations*, vol. 16, no. 2, pp. 189-198.
- Swensen, S.J., Dilling, J.A., Milliner, D.S., Zimmerman, R.S., Maples, W.J., Lindsay, M.E. & Bartley, G.B. 2009, "Quality: the Mayo Clinic approach", *American Journal of Medical Quality*, vol. 24, no. 5, pp. 428-440.
- Terkelsen, S. 2015, 27. maj-last update, *Esbjerg-modellen (slides)* [Homepage of VIBIS. Videnscenter for Brugerinddragelse i Sundhedsvæsenet], Available: <https://www.docfor.us/se-susannes-slides-vibis-dk-videnscenter-for-brugerinddragelse> [2016, 21. sept.].
- Terkelsen, S. 2016, *Forandringsteorier og dokumentationsmodel i patientrettet forebyggelse 2016/2017 (Præsentation - slides)*, Esbjerg Kommune, Esbjerg.
- Vigh, H. 2010, "Youth Mobilisation as Social Navigation: Reflections on the concept of *dubriagem*", *Cadernos de Estudos Aricanos*, no. 18/19, pp. 140-164.

Bilag 1 Kompassmetafor

Kompassmetaforen er valgt, idet den associerer til navigation, søkort, kurs og kursændring.

Der er en myriade af faktorer, som har indflydelse på borgerinddragelse i patientrettet forebyggelse og rehabilitering. Ét er at skabe en strategi baseret på værdier, sådan som Esbjerg Kommune har gjort vedrørende "en kursændring", noget andet er at skabe ejerskab, motivation og engagement hos ledere, medarbejdere og borgere til at føre denne mission ud i livet.

Metaforer skal vælges med varsomhed, idet de både kan blive en spejlende association af virkeligheden, så vel som de kan risikere at forme virkelighed/genstandsfelt i en ønsket eller uønsket retning (Krause Jensen 2010, Brorholt 2012).

Ledelseskompas for borgerinddragelse trækker på den forudsætning i sin forståelse af ledelse, **at ledelse forstås bredt som "at nogen vil noget med nogen (andre)"**. Det vil sige både i ledelse af medarbejderen eller medarbejderens ledelse af borgeren eller selvledelse.

Bilag 2 Social navigation

Navigationsbegrebet trækker på antropologiske studier (Vigh 2010), som argumenterer for, at begrebet "social navigation" gør det muligt at fokusere på måden, hvorpå vi (individer, fx. medarbejdere/borgere) bevæger os inden for sociale miljøer, der også bevæger sig (fx en arbejdsplads, et sundhedscenter). Begrebet kan belyse bevægelse inden for en foranderlig virkelighed.¹

Social navigering² er relevant, fordi det er et begreb, hvor *styring og tilpasning* i mellem selvet og det andet (self and other) synliggøres (Jackson i Vigh 2010). Det vil i et ledelsesperspektiv kunne omformuleres til, at ledelse af borgerinddragelse dels trækker på strategiske valg og en politisk målsætning samt personlig motivation og fordring. Ved hjælp af (social) navigation bliver processen tilpasset. Styringen kan ikke være fuldstændig og strategisk, idet inddragelseselementet af både borgere og medarbejdere trækker på både fælles værdier (strategi) (virksomhedens) og individuelle mål (taktik) (karriere, eget liv, personlig motivation).

Begrebet belyser forbindelsen mellem måden, vi bevæger os (i praksis), og det sociale miljøes forandring/bevægelse (praksissen/arbejds miljøet). Sagt på en anden måde; Hvordan mennesker handler i praksis samt handling inden for en social praksis, der også er i bevægelse (The way we move and the movement of social environment).

Begrebet er pakket med fleksibilitet, løbende tilpasning, egne taktikker og fornemmelser for tilpasning i forhold til uundgåelige forandringer. Begrebet beskriver den praksis, mennesker udøver, som bevæger sig i et felt i bevægelse, på baggrund af en myriade af faktorer, som kan influere feltet, og som kan udfolde sig mere eller mindre uforudsigeligt.

I perspektivet af at lede borgerinddragelse skal begrebet illustrere det enkelte menneskes (borger, medarbejder, leders) taktikker i relation til den strategiske forandringsproces, som en politik for mere borgerinddragelse indgår i, i en konkret praksis (sundhedshus/afdeling).

¹ Vigh har beskrevet unge mænd fra Vestafrikas forsøg på at navigere i en social usikker situation (ingen sammenligning i øvrigt).

² I Vighs afsøgning af unge fra Vestafrikas sociale navigation spejles denne tilstand som menneskers kamp og strategier for at undgå udslettelse, så vel som de forsøger at styre sin egen skæbne i nogen grad.

Bilag 3 Forslag til format for referat af beslutning og prioritering (dato, deltagere)

Refleksions- spørgsmål	Deltagere											
	Politikere	Ledere	Medarbejdere	Borgere	Sundheds- uddannelse	Transparens	Motivation	Ejerskab	Tværfaglighed	Tilgængelighed	Forløb	Prioritering
Ansvar												
Tid												
Fleksibilitet												
Kompetence- udvikling												
Andre markører/ dimensioner												

Bilag 4 Forslag til format for referat af refleksion (dato, deltagere)

Refleksions- spørgsmål	Refleksions- spørgsmål											
	Politikere	Ledere	Medarbejdere	Borgere	Sundheds- uddannelse	Transparens	Motivation	Ejerskab	Tværfaglighed	Tilgængelighed	Forløb	Prioritering
Ansvar												
Tid												
Fleksibilitet												
Kompetence- udvikling												
Andre markører/ dimensioner												