

Bogen henvender sig til organisationer eller ledere, der ønsker at styrke samarbejdet i og på tværs af de organisationer, der har betydning for arbejdet med de borgere, de skal hjælpe. Det overordnede formål er at bidrage til mere velfungerende offentlige organisationer, der formår at håndtere komplekse opgaver effektivt. Dette gøres mere konkret ved at komme med en analyse af sammenhængen og samarbejdet i offentlige organisationer, samt på baggrund deraf at udstikke en række konkrete bud på en sådan praksis og diskutere disse fra forskellige teoretiske og erfaringsmæssige vinkler.

Bogens underliggende teoretiske ståsted er, at den effektive borgerindsats involverer inddragelse, sammenhæng og rehabilitering. Dette øger kompleksiteten og skaber dermed et øget krav om stærke sammenhængende indsatser på tværs af organisatoriske og faglige skel. Begrebet *"relationel kapacitet"* dækker over denne evne og defineres således i bogen som *"Evnen til at skabe effektive samarbejdsrelationer omkring komplekse og dynamiske tværfaglige og tværororganisatoriske opgaver, når og hvor behovet opstår"*. Bogen bidrager til den stigende opfattelse af, at det er den professionelle (i dette tilfælde den professionelle organisations) ansvar at håndtere kompleksiteten i arbejdet frem for at skyde den videre til borgeren. Dette beskrives som fraværende i mange mere traditionelt opbyggede organisationer, og bogen beskriver denne problematik på en rigtig fin og forståelig måde.

Bogen henter inspiration fra en vifte af forskellige teorier omkring bl.a. social kapital, forandringsprocesser, relationel koordinering mv. Disse bruges til at analysere materialet fra fire overordnede kilder:

- 100 interviews gennemført med kommunale medarbejdere og ledere
- Praktiske erfaringer fra interventioner i 15 danske kommuner
- Dansk og international forskning
- De to skribenters mangeårige erfaring på området.

En af bogens væsentlige og gode pointer er, at relationel kapacitet kræver en mindre grad af topstyring og større grad af ledelsesmæssig involvering vertikalt i organisationen. I bogen forklares dette primært ud fra teorier omkring medarbejdernes oplevelse af involvering og medejerskab. Det kan imidlertid også læses sådan, at den kompleksitet, der præger det borgernære arbejde, skal omfavnes igennem alle lag i organisationen, for at man opnår de bedste effekter for borgerne. Det kunne have givet anledning til en mere interessant diskussion af den ellers fine og vigtige tanke omkring vigtigheden af, at medarbejdere top-down styring. Helt firkantet kan man sige, at det ikke udelukkende handler om, at medarbejderne skal føle sig motiveret, involveret og informeret om processen. Det handler også om, at de gode løsninger på konkrete problemer ofte opstår med udgangspunkt i det borgernære samarbejde og derfra udvikles og implementeres opad og ud i organisationen. Bogen introducerer en grundlæggende model for den underlæggende organisationsforståelse, der ligger bag forandringsmetoden.

Bogen foreslår en tretrinmodel, hvor alle tre trin integreres og spiller sammen:

1. Ledelsesinvolvering
2. Gennemførelse af undersøgelse
3. Resultater og bearbejdning.

En vigtig pointe er her, at lederen ikke blot analyserer og implementerer, men også agerer rollemodel i det daglige arbejde. Bogen giver en gennemgang af, hvordan processen bedst gennemføres.

ift. interventionsprocessen præsenteres fire hovedbudskaber fx: *"lyt til medarbejderne, og start med det de oplever som de vigtigste udfordringer og relevante løsninger"*. For den professionelle proceskonsulent vil denne del af bogen måske fremstå en smule banal, om end de grundlæggende tanker er fine. For en leder, der ikke kender til principperne og teorierne, vil dette støtte op om bogens hovedbudskab. I det efterfølgende kapitel bringes en række citater fra ledere, som alle er tilfredse med modellen. Her havde det været interessant at spørge frontmedarbejderne eller borgerne, om de har bemærket en større kvalitet i selve arbejdet. Der bringes en enkelt (lidt uklart) anekdote fra beskæftigelsesområdet, men ellers peges der ikke på effekter ift. selve løsningen af kerneopgaven. I den sidste del af bogen anskues relationel kapacitet og den samlede model fra forskellige teoretiske vinkler.

I disse afsluttende dele af bogen må det bemærkes, at borgerne glimrer ved deres fravær, og samlet set kan dette betragtes som den svageste del af bogen. Bogens forfattere er tilfredse, en del af lederne er tilfredse og den relationelle kapacitet måles i nogle tilfælde højere efter interventionen. Man overbevises dog ikke nødvendigvis om, at interventionens omfang står mål med de borgernære effekter. Det står således hen i det uvisse. Bogen agerer ellers indledningsvist rollemodel for et vedholdende fokus på det borgernære fokus ift. samarbejdet. Her gives indsigt i, hvordan kvaliteten kan løftes ved at omfavne kompleksiteten i organisationens samarbejdsflader og påtage sig ansvaret herfor som ledelse og organisation.

Bogens sidste tre kapitler fremstår i nogle tilfælde som en salgstale for den konkrete interventionsform, og dermed taber bogen lidt af de kvaliteter, den ellers så fint indleder med omkring at bruge effekten ift. kvaliteten i det borgernære samarbejde som rettesnor. Bogen kan læses af ledere, mellemledere eller proceskonsulenter, som enten ønsker at arbejde med implementeringen af den konkrete interventionsmodel, eller som kan have gavn af, at forstå de grundlæggende organisatoriske udfordringer og dilemmaer, der eksisterer ift. arbejdet med udsatte borgere.

*Af Søren Vinther, Supervisionshuset*

