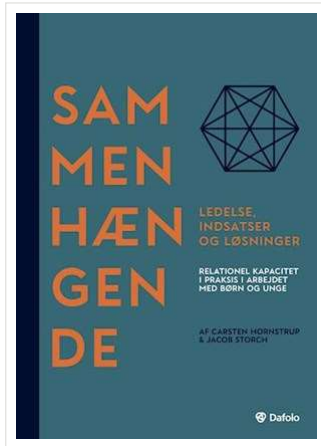


Borgeren som sin egen vandrejournal

Af: Peter Andersen

En meget metodisk bog ønsker at hjælpe læseren på vej imod sammenhængende løsninger på tværs af fagligheder og forvaltninger, men måske peger den mere imod læserens afhængighed af et digitalt værktøj?



Hovedparten af de offentlige udgifter går til udsatte borgere, herunder børn, unge og deres familier med og i vanskeligheder. Karakteristisk for de udsatte borgere er, at ét problem sjældent kommer alene. Tværtimod har ét problem det med at trække flere med sig.

Og det er netop, hvad denne bog handler om. *Sammenhæng*. For når de udsatte borgere har flere problemer og en øget kompleksitet i problemerne, udfordrer det den traditionelle forvaltningsopdeling i faggrupper. De udsattes problemer i virkeligheden passer ikke med organiseringen eller strukturen. Deres problemer vedrører nemlig flere forskellige forvaltninger, instanser og faggrupper. De udsatte har således brug for sammenhængende løsninger, som forfatterne skriver i bogen: "Jo flere udfordringer en borger eller en familie har, jo flere faggrupper skal der involveres for at finde de rette løsninger".

Der er brug for et kompetent og tillidsfuldt tværgående samarbejde for at finde de rette løsninger, men det kan være vanskeligt, når budgetter og deslige kører på siloerne. Med baggrund i empiri fra Danmark og Norge handler bogen om, hvordan man på tværs skaber forståelse for hinanden og udnytter hinandens forskellige kompetencer til at finde passende løsninger på borgernes udfordringer. På den måde er bogen spot on i forhold til det offentlige udfordringer lige nu, hvor der ofte mangler denne sammenhæng. Sagerne kompleksitet skubbes paradoksalt nok ud til de udsatte borgere som "bærere af egen sag" fra forvaltning til forvaltning, og de skal hver gang starte forfra med at fortælle deres historie, da "systemet" ikke har talt sammen på forhånd. Borgeren bliver sin egen vandrejournal, og det er et

umenneskeligt og urimeligt pres at lægge på folk, der i forvejen er maksimalt udfordrede.

Der er brug for relationel kapacitet, der i bogen defineres som "... evnen til at håndtere komplekse og dynamiske udfordringer, når og hvor behovet opstår".

Lederne spiller en nøglerolle her, idet forfatterens undersøgelser viser, at hvis lederen prioriterer det tværgående samarbejde og har en god relation til ledelsen af de andre områder, så har det positivt afsmittende effekt i forhold til medarbejderens oplevelse af samarbejdet og i sidste ende til løsningerne for borgeren. Så fungerer det ledelsesmæssige, fungerer det hele, fristes man til at konkludere. Lederen skal gå forrest og samtidig være opmærksom på særligt tre forhold:

For det første har lederne det med at vurdere kvaliteten af det tværgående samarbejde højere og mere positivt end medarbejderne – helt konkret 20 procent mere positivt. Måske fordi lederne qua deres position har større indblik i de andre forvaltninger? Måske på grund af ønsketænkning? Hvem ved, det er i hvert fald en væsentlig pointe at holde sig for øje som leder.

For det andet viser data for de undersøgelser, som forfatterne har foretaget, at lederne scorer højest på *den involverende ledelse*, lavere på *den engagerende ledelse* og lavest på *den rammesættende ledelse*.

For det tredje handler det netop i disse sager om at få frontpersonalets erfaringer med de udsatte borgere i centrum. En teamleder citeres i bogen klogt for at sige: "Start med at spørge frontlinjemedarbejderne om, hvor de ser muligheder i at forbedre samarbejdet på tværs". Jeg er meget enig. Vi skal have frontpersonalet frem i forreste række, og ikke bare når de skal udføre noget, som andre har bestemt, som der har været en uheldig og uhensigtsmæssig tendens til i de senere år. De skal med i front, når beslutninger tages. De skal bemægtiges, for uden dem ingen kerneydelse.

Konkret består bogen af tre kapitler, hvoraf kapitel 2 fylder næsten 60 (!) sider, og kapitel 3 er praktiske guider og værktøjer. Kapitel 2 er alt for langt og kunne med fordel være opdelt. Kapitel 1 har lidt med om baggrunden for relationel kapacitet, og hvad det betyder. Det er dog alt for lidt, og det er ikke en bog for nye læsere (for eksempel skoleledere). Folk, der ikke tidligere har læst eller hørt om relationel kapacitet (eller koordinering for den sags skyld), skal ikke starte her. Her kan anbefales en anden bedre – også hurtigt læst bog – nemlig de samme forfatteres bog "Relationel kapacitet – sammenhæng i offentlige organisationer".

Bogen er godt formidlet og flot sat op med fine illustrationer. Bogens pris er dog horribel – 325 kroner for 130 sider! Der mangler, ironisk nok, *sammenhæng* mellem pris, antal sider og kvalitet. Bogen består af arbejdsprocesser, øvelser og værktøjer, men den mangler baggrundsviden.

Bogen er bygget op om et digitalt analyseredskab, som forfatterne har udviklet. Det bruges til en overskuelig grafisk kortlægning af, hvor gode (eller knap så gode) relationerne er på tværs af forskellige faggrupper og forvaltninger. Denne analytiske tilgang er uden tvivl et stærkt udgangspunkt for den efterfølgende dialog med øvelser, processer og værktøjer, som præsenteres, men kan man bare sådan uden videre kaste sig ud i disse? Og præmissen er vel så, at man køber en sådan analyse først? Mine svar vil være nej til det første spørgsmål og ja til det andet spørgsmål, og det er måske også et af bogens formål?

Fakta

Titel

Sammenhængende ledelse, indsatser og løsninger

Forfatter

Carsten Hornstrup, Jacob Storch

Pris

325

Sider

140

Forlag

Dafolo