

Forordet til bogen viser, at den er en markering af forfatterens 50. år som veluddannet arbejdskraft, hvilket er i passende tråd med bogens emne. Bogen skal læses i lyset af den veluddannede medarbejder, for langt hen ad vejen er pointerne nok for ambitiøse for eksempelvis den ufaglærte medarbejder. Når det er sagt, så henvender bogen sig til en bred målgruppe og har til formål at øge læserens viden, færdigheder og kompetencer.

Bogen indledes med en fortælling om det grænseløse arbejde, og at "...vi har besluttet os for, at det ikke skal være forbandet at arbejde, men derimod give mening og muligheder for faglig og personlig udvikling, endda selvrealisering, så arbejdslivet er blevet en udviklingsarena, og for at opnå den eftertragtede udvikling engagerer vi os i arbejdet som aldrig før" (s. 14). I dette citat ligger bogens retfærdiggørelse, og gør den i høj grad til et vigtigt supplement på boghylden hos den nutidige organisation.

Bogen er delt i to. Første del er den teoretiske del, hvor anden del er den praktiske og handleorienterede del. Forfatteren trækker på såvel forskellige statistikker og nylige opgørelser som personlige erfaringer. Sidstnævnte er med til at gøre bogen mere levende, og der vendes tilbage til tre grundlæggende cases bogen igennem. Det bevirker, at forståelsen af disse cases opbygges i takt med, at ens viden som læser forøges. Dertil kommer spørgsmål til refleksion over egen organisation eller praksis som afrunding på hvert kapitel i bogens første del, hvilket gør indholdet nærværende og øger ens engagement som læser, i og med at man "giver lidt af sig selv i pant" under læsningen.

Der kan være store individuelle forskelle på, hvad der skal til for at skabe engagement, og forfatteren understreger forventningsafstemning via tydelig kommunikation, som binder et bånd mellem medarbejder/team og organisationen. Som forfatteren beskriver, så "giver man sig selv i pant", når man engagerer sig, hvilket dels er en sigende beskrivelse af, hvad der sker ved engagement, og dels er nøglen til at forstå, hvorfor det er så vigtigt ikke at svigte et engagement eller tage for let på det. Når forfatteren taler om at give sig selv i pant, er tredje kapitel velplaceret i og med at det tager afsæt i, hvordan selvet kan forstås.

Dog skal tungen holdes lige i munden, for bogen tager tre hurtige skridt op i abstraktionsskyen, og man må som læser for en stund give slip på de tre førnævnte cases for at forene sig med det filosofiske lag. Først i afrundingen af kapitlet ses der igen på disse cases, hvilket giver en lidt kunstig landing i praksis. Der slås i smut forbi Kierkegaard og Maslow. Sidstnævnte har i psykologkredse i nyere tid været stærkt kritiseret for at være arbitrær, men forfatterens pointe er velplaceret. Maslow lader os forstå engagement som en homonom tilstand og giver anledning til at forstå det moderne menneskes engagement som samspil mellem indre og ydre, privat og professionel i en kontinuerlig vækst for at blive mere og mere sig selv.

Bogens anden del er praksisnær og omhandler emnerne organisation, ledelse, samarbejde og kommunikation i forening med flere konkrete værktøjer og skabeloner. Organisationen skal være autentisk og dermed tro mod sine egne værdier for at kunne engagere sine medarbejdere, hvorfor forståelsen af organisationskultur er grundlæggende. Forfatteren skitserer både det funktionalistiske og det symbolsk fortolkende paradigme, hhv. Schein og Schultz, og formår at sætte begge disse i spil ved at anvende deres analysestrategier side om side.

Efter dette gennemgås distribueret ledelse, der er en organisationsform, formel såvel som uformel, som skal tilgodeses, at så mange kompetencer som muligt inddrages i udviklingen af organisationen. I dag udgøres organisationer typisk af netværk af videnstunge medarbejdere, der kan være svære at erstatte. Rekruttering og oplæring af ny arbejdskraft er omkostningstungt, for ikke at tale om de mange timers investering i relationsdannelse, som er en forudsætning for at kunne regenerere et brudt netværk. Det handler dermed også om at kunne samtale mellem leder og medarbejder i et respektfuldt bottom-up-samarbejde, der fremmer den fælles refleksionsproces.

Emnet samarbejde har sit helt eget kapitel, som behandler behovet for en kontinuerlig og klar forventningsafstemning. Der skiftes en smule abrupt til mødekoncepter og mødekultur, og der kommer et struktureret skema på banen, som rummer en del omkring formål, mål for møder, samt nødvendigheden af ikke at spille tid. Dette synes umiddelbart modstridende til en indledende kritik af New Public Management fra forfatterens side.

Møder og samarbejde omkring møder handler i høj grad om kommunikation, hvilket forfatteren også tager hånd om ved at se på, hvordan det kan være, at det afsendte budskab ikke tit stemmer overens med det modtagne. Der stilles regler op for god kommunikation, for som forfatteren skriver: "I vores kultur er der mange talere og få lyttere" (s. 141).

Der gennemgås relevante, fine mekanismer og hjælpemidler til at skabe en god dialog, hvormed skellet mellem dialog og diskussion bliver tydeligt. Men forfatteren bliver for ambitiøs i dette kapitel, som pulserer mellem sokratisk dialog, feedback, feedforward og coaching, hvormed den røde tråd udvaskes kortvarigt.

Bogen rundes af med en opsummering af indholdet, hvilket virker godt, lige indtil at den afsluttes med en forældet reference til de gamle Hawthorne-forsøg, som der i nyere tid er stillet alvorlige spørgsmålstejn ved. Det ændrer heldigvis ikke ved bogens aftryk hos læseren, for den sætter gang i nogle særdeles relevante overvejelser.

Engagement skal ledes i overensstemmelse med organisationens vision, mission og værdigrundlag for at skabe en målrettet og tilfredsstillende udvikling til gavn for såvel individ som organisation. Vi har i mange år fokuseret på motivation, stress, trivsel og tilfredshed i vurderingerne af det psykiske arbejdsmiljø – måske er det på tide at skifte dele eller helheden ud med et fokus på engagement.

*Af Dea Henriette Franck, cand.psych.aut.
Kvalitets- og forbedringschef på psykiatrisk center Sct. Hans
og indehaver af Psykolog Dea Franck*

