

Den överenskommelsebaserade verksamhetens grundläggande principer

Av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

En samarbetshandling uppstår när man som enskild person väljer att handla på ett sätt som främjar andras intentioner, mål och ambitioner men utan att man därmed behöver ge avkall på sina egna.

Varje verksamhet kräver att man samarbetar. Var och en har en moralisk skyldighet att verka för att verksamheten fungerar så väl som möjligt och betjänar sina kunder/klienter så bra som möjligt. I enkla organisatoriska situationer där man kan ställa upp konkreta planer, procedurer och mål, där man strikt kan dela upp ansvaret mellan sig, där ledningen kan fungera direkt övervakande och kontrollerande och där uppgifterna är repetitiva och utförs enligt en rutin kräver samarbetet enbart att var och en medarbetare disciplinerar sig och följer de direktiv som är utfärdade.

I de flesta situationer i dagens arbetsliv fungerar inte denna enkla samarbetsmodell. Man måste vanligen vara kund/klientorienterad och lösa unika uppgifter för dem man betjänar. Man måste arbeta mer flexibelt. Var och en måste göra egna överväganden och anpassa sina insatser till vad som både behövs i stunden och vad man kan se leder till framgång på lång sikt. Verksamheten kräver då ett samarbete av en mycket högre komplexitet.

Uppgiften blir gemensam men obestämd och måste formuleras i samarbete. Den skall lösas utifrån en unik kombination av vars och ens kunnighet, insikter och kunskaper. Detta gäller alldeles särskilt i samarbetet mellan olika professioner där var och en har sin speciella kunskap, erfarenhet och yrkesparadigm. Det gäller emellertid också i samarbete mellan personer i övergripande ledning, i lokal ledning och de enskilda medarbetarna i verksamheten.

Man är således – vare sig man är chef eller medarbetare – moraliskt skyldig att anstränga sig att utföra samarbetshandlingar enligt ovanstående definition. Detta kräver en större kunnighet om verksamheten som helhet. Handlandet blir också mer kompetenskrävande ju fler faktorer man måste ta hänsyn till. Vi har kallat en verksamhet som tvingas in i detta komplexa samarbete för en överenskommelsebaserad verksamhet.

Med tanke på de ökade svårigheter att samarbeta som dessa nya förhållanden innebär så är det ledningens främsta uppgift att se till att samarbetshandlingar underlättas och kan utföras. Ledningen bör bevaka att realistiska, hållbara och rimliga överenskommelser kan träffas. De bör se till att dessa övervakas och följs upp. Sådana åtgärder bidrar till trygghet, stabilitet och förtroende mellan ledning och medarbetare och mellan medarbetare av olika professioner.

För att man gemensamt skall kunna ta ställning till om samarbetshandlingar utförs och hedras måste det vara möjligt att ta upp, diskutera och värdera själva samarbetshandling. Vi menar att vad som är en samarbetshandling och vad som inte är det kan avgöras utifrån vissa grundläggande principer som kan kännas igen och lätt accepteras som rimliga då de bygger på en lång vishetstradition. Det är dessa principer som vi benämnt ”partnerskap” och som vi här redovisar.

Förverkligande av ett partnerskap, så som det definieras genom följande principer, har således förutsättningar att befrämja effektiva och hälsobringande ledningssystem – som är accepterade och omfattade av alla – vilka tillvaratar medarbetares möjligheter att vara professionella aktörer. I förhandlingar mellan fackliga organisationer, medarbetare och ledning kan man således som förhandlande part – vare sig man är ledning, fack eller medarbetare – tillse att dessa principer etableras och följs i den praxis och de rutiner som etableras.

Här följer principerna:

1. Partnerskap innebär att sätta sig in i den andres situation

Som ledning och professionell aktör har man ansvar för att sätta sig in i varandras situation på ett sådant sätt att man kan medverka till att tillfredsställa de andras behov att vara professionella aktörer. Förhållandet mellan ledning och anställda och medarbetare sinsemellan är därvid ömsesidigt. Var och en har i sitt konkreta praktiska agerande skyldighet att beakta varandras intressen och begränsningar i detta avseende.

Detta innebär ett ömsesidigt krav att uppmärksamma om det görs misstag som kan äventyra verksamheten. Om någon – vare sig det är ledningen eller en medarbetare – förhåller sig passiv trots att man borde ha insett faran för verksamheten eller för medarbetarna i den blir denne ansvarig för sin passivitet.

Alla har ansvar för att skaffa sig insikter om hur respektive aktör tänker, och vad denne förstått av de åtaganden som gäller. Man har således ansvar, både från ledningens och från medarbetarnas sida, att aktivt undanröja eventuella villfarelser i detta avseende. Om någon förhåller sig passiv och låter missförstånd och oklarheter påverka verksamheten eller andra medarbetares välfärd blir denne ansvarig för sin passivitet.

Det är inte tillåtet att profitera på någons misstag eller låta denne bära all risk för eventuella misstag eller förluster. Om någon, vare sig det är ledningen eller någon medarbetare, ser existensen av sådana faror föreligger en **klargörandeplikt**.

2. Partnerskap innebär att kommunicera viktig information till den andre

Att verka som en professionell aktör, vare sig man är ledning eller medarbetare, innebär ett åtagande om öppenhet och uppriktighet ifråga om förhållanden som kan gynna eller skada både verksamheten, medarbetarna, kunderna, klienterna eller förhållandet till omvärlden.

Detta kan beskrivas som en **upplysningsplikt**. Upplysningsplikten skall hindra att viktiga frågor döljs för dem som är berörda. Den skall också hindra att en mäktigare part går för långt i sin strävan att enbart beakta sina egna intressen genom att ställa ensidiga krav på den svagare att denne skall ”lägga alla korten på bordet” utan att man själv gör det och därmed skaffa sig ett ännu större övertag.

Upplysningsplikten innefattar en annan slags ärlighet än den som består i att man uttalar sig sanningsenligt om sakförhållanden. Den innefattar nämligen en äkthet i återgivningen av var man själv står och vilka intentioner man arbetar efter.

Det är inte heller förenligt med partnerskapet att påstå sig besitta förmågor och kunskaper som man faktiskt inte besitter eller att låta medarbetare och kollegor tro att man tänker svara för frågor som man i själva verket inte är beredd att ta ansvar för.

3. Partnerskap innebär att agera aktsamt i förhållande till den andres intressen

Man har både som ledning och medarbetare skyldighet att *initiera* åtgärder som tillvaratar allas intresse att få fungera som professionella aktörer. Detta gäller även om detta inte direkt tillhör ens ansvarsområde. Man är således pliktig att göra sitt bästa för att alla i verksamheten skall kunna göra ett bra arbete.

Både ledning och medarbetare kan således hållas ansvariga för problem som kan uppstå genom att man inte inser att en brist på eget agerande eller brist på kunskap om sakförhållanden kan begränsa andras möjligheter att fullgöra sitt arbete. Man kan också hållas ansvarig för att man inte uppmärksammat sådana åtgärder som hindrar medarbetare att fullgöra ett bra arbete.

Man, både ledning och medarbetare, har således en **tillsynsplikt**. Denna innebär att man har ansvar för att vaka över att alla kan genomföra sina uppgifter tillfredsställande. Om det verkar gå dåligt, om verksamheten får svårigheter och om medarbetare av detta skäl riskerar att råka illa ut har man således skyldighet att vara aktivt verksam för att begränsa deras lidande eller förlust.

4. Partnerskap är inte detsamma som självutplåning

Anställningsförhållandena, överenskommelser och samarbetsrutiner får inte utformas så att de förpliktigar någon medarbetare att göra så stora uppoffringar att dennes individuella intressen och ”överlevnad” sätts på spel. Man skall som medarbetare bara behöva göra skäliga ansträngningar och uppoffringar för att kunna uppfylla sitt åtagande mot verksamheten.

5. Partnerskapet måste ta hänsyn till verksamhetens dynamiska karaktär

Villkoren för varje persons anslutning till verksamheten, dess rutiner och de överenskommelser som träffats får aldrig uppfattas som statiska. Man har både som ledning och medarbetare ansvar för och anledning att gemensamt med de andra överväga överenskommelsens potentiella möjligheter och risker och följa upp dessa mot vad som händer i verksamheten i övrigt.

Både arbetsgivare, ledning och den enskilde medarbetaren bör ha rätt att under trygga förhållanden omförhandla eller omtolka etablerade överenskommelser utifrån en förändring av yttre förhållanden eller utifrån vad som visat sig i och genom samarbetet.

Några avslutande kommentarer

Vi har presenterat ovanstående principer för att illustrera den dramatiska förändring i resonemang om ledning och ledarskap som de nya komplexa samarbetsituationerna tvingar fram. Det är inte svårt att se att vi ständigt i vårt samhälle och vårt arbetsliv

bryter mot ”partnerskapets principer” och därmed riskerar verksamheten och skapar frustration hos andra professionella aktörer.

Dessa brott både mot den enskildes ambitioner och mot verksamhetens bästa går inte obemärkt förbi. Det stöter bort de kompetenta medarbetarna och ledningspersonerna. Många revolterar. Vad som görs upplevs också orättvist, orättfärdigt och omoraliskt och skapar ilska och frustration. Vanligen uppfattas friktionerna bero på bristande vilja och egoism snarare än oförmåga att klara den komplexa situationen på ett bra sätt. Denna vrede växer till sig och leder in i misstroende, samarbetsstörningar och kanske också våldsamheter.

De åtgärder med vilka man numera försöker lösa denna frustration och ilska handlar nästan enbart om att utöva mer kontroll, mer diskriminering och mer makt. Sådana åtgärder kränker förstås partnerskapet än mer. De förvärrar situationen och riskerar att leda in i än större frustration och ilska. Utvecklingen leder till något värre snarare än något bättre.

Vi inser att de principer vi här presenterat ställer alla i en verksamhet inför enorma utmaningar – inte minst när det gäller att skapa sig en djupare förståelse både av verksamheten som sådan, varandras förutsättningar och möjligheter och kundens/klienters situation. Om vi bortser från att några kan missa och strunta i sin moraliska skyldighet att samarbeta så kvarstår ändå stora områden att utforska och beskriva för att de som verkligen vill samarbeta skall kunna göra detta. Det handlar bland annat om gemensamma kunskapsplattformar, lämpliga informations- och styrsystem samt svårigheter och möjligheter att skapa samhörighet och gemenskap över organisatoriska och professionella gränser i ett arbetsliv präglad av mångfald och olikheter.

Ett första steg i denna riktning mot ett bättre interdisciplinärt samarbete och förbättrade ledningsformer och ledningssystem tas med det projekt som Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter (FSA) just nu initierar och som beskrivs på annan plats i denna dokumentation.

©Samarbetsdynamik 2007