

Tankar om samarbetsfenomenet

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Samarbete mellan enskilda människor, i team och professioner såväl som mellan olika verksamheter och över organisatoriska och nationella gränser, är centralt för vår välfärd. Flyttar vi oss till mikroplanet är samarbetet mellan enskilda offentliga tjänstemän och medborgare, mellan lärare och elev, mellan behandlare och patient och till och med mellan polis och gärningsman avgörande för framsteg i det man vill åstadkomma.

Trots detta är insikter och kunskaper om detta sociala fenomen sällan inkluderat i de resonemang som förs om olika samhälls- och verksamhetsfrågor. Ett skäl till att detta fenomen är osynliggjort är att våra vardagliga samtalsmönster är präglade av byråkratiska och paternalistiska ideal.¹ Analyser som bygger på dessa gamla Weberska idealtyper inkluderar inte insikter om den autonoma människans handlande och innefattar därför inte heller samarbetet som fenomen.

Dagens resonemang och analyser om organisations och samhällsfrågor präglas istället av resonemang om chefers agerande och ansvar, ledarskapets betydelse och om tänkbara och övergripande yttre strukturella och hierarkiska lösningar i form av organisationsförändringar, nya regelverk och nya utvärderingsprinciper. Vi påstår att många av de problem och svårigheter som man i dag söker svar på, och som genererar dagens organisatoriska ofullkomligheter, är en följd av brister i den *kollektiva kompetensen*.

Den kollektiva kompetensen är direkt beroende på de medverkandes förmåga att förstå och generera ett konstruktivt samarbete. Om vi gemensamt, och var och en, visste mer om samarbetsfenomenet så tror vi därför att vi skulle kunna klara ut en stor del av de välfärdsproblem vi nu brottas med och vi skulle undvika många onödiga konflikter och missgrepp. Förekomsten och betydelsen av den kollektiva kompetensen har också sedan länge påpekats av många forskare.^{2 3}

Med fenomenet samarbete, som är en grundbult i den kollektiva kompetensen, menar vi då mer precist hur samarbete mellan självständiga och autonoma individer kan beskri-

¹ Max Weber rekommenderade sin byråkratiska idealtyp som en lösning på de problem som uppstod genom den omfattande användning av den paternalistiska idealtypen som fanns på hans tid. (Weber använder i detta fall begreppet "patrimonial", som inte har en svensk översättning.) Den byråkratiska idealtyp Weber rekommenderade syftade till att eliminera det "partiska" subjektet. Den medförde i sin tur, även den, att den autonoma människan försvann ur analyserna.

² Brulin G, Nilsson T (1995): Läran om arbetets ekonomi - om arbete och produktivitet i modern produktion. Stockholm: Tiden.

³ Den senaste artikeln med tankar i denna riktning har publicerats av Bo Rothstein i DN den 28.4.2012. "De lokala skolledarna är nyckeln för att lösa krisen".

vas och observeras, hur det genereras och vilka uttrycksformer det kan ta sig. Som en följd av en ökad belysning av samlarbetsfenomenet finns det i varje verksamhet också anledning att fundera över vilka konsekvenser som kan uppkomma om ett konstruktivt samlarbete inte kan skapas och om det finns perverterade och olämpliga former av samlarbete som borde uppmärksammas. Vi skall i denna artikel begränsa oss till att lyfta fram några av de aspekter av fenomenet samlarbete som vanligen inte beaktas i samtal och analyser om arbetslivets frågor.⁴

- Samarbete är ett fenomen som alla människor känner till och som var och en vet hur det kan skapas. Om det inte vore så skulle man inte kunna existera i samhället. Samarbete kommer därför alltid att uppstå och ta sig olika uttryck. En svårighet med att åstadkomma att samlarbetet bidrar till hälsa och effektivitet i vår tid är att vår erfarenhet av fenomenet hämtas från det lokala mikroperspektivet. Saknar vi gemensamma ord och begrepp för fenomenet så kan vi varken förstå det, analysera det eller påverka det i ett makroperspektiv.
- Samarbete är något man brukar kalla "kunskap i handling". Det är unikt på det sättet att det behövs minst två aktörer för att åstadkomma det. Utan att människor i omvärlden deltar i försöken att skapa samlarbete så kommer själva samlarbetsfenomenen inte att uppstå. Det krävs således hos de deltagande både en ömsesidighet, en gemensam intention och en gemensam färdighet och en tillräcklig kunskap om den interaktiva processen för att ett samlarbete skall kunna skapas. I ett komplext samhälle som vårt blir detta allt svårare och kräver allt större kompetens, även om möjligheterna också blir allt större.
- Samarbete skulle inte vara intressant, och väcka en önskan om att skapa det, om vi inte var känslomässigt berörda av andra människor. För att ha anledning att samlarbeta måste vi ha empati. Empati är ett direkt känslomässigt igenkännande som genereras hos oss när vi ser och hör andra människor. Utan ett sådant igenkännande och ett osynligt överförande av känslor som exempelvis glädje, lycka, fruktan och lidande vore vi isolerade, utan relationer till andra och därmed utan intresse att samlarbeta med dem eller motarbeta dem.
- Samarbete är ett interaktivt fenomen. Handlingar görs inte i ett tomrum. De existerar inom ramen för ett "vi" och genererar alltid – eller uppfattas alltid generera – ett gensvar. När min granne hälsar på mig är det synnerligen svårt att undvi-

⁴ Jag lutar mig här mot böcker av Franz de Waal, Michael Tomasello och Richard Sennet som från olika perspektiv beskrivit fenomenet "samlarbete".

de Waal F (2009): Empatins tidsålder. Stockholm: Karneval

Tomasello M (2011): Därför samlarbetar vi. Göteborg: Daidalos

Sennet R (2012). Together. The rituals, pleasures and politics of cooperation. London: Allen Lane, Penguin Books

ka att hälsa tillbaka även om vi är djupa ovänner. Även den uteblivna hälsningen uppfattas som ett gensvar. Interaktiva processer är således, genom sin ömsesidiga karaktär, inte möjliga att ensidigt kontrollera och styra från en part eller position. För att de skall vara stabila och förutsägbara krävs någon slags samarbete av alla berörda. Detta faktum blir vi tidigt medvetna om och det tvingar oss tidigt att söka "förstå andra".⁵

- Samarbete är en aktiv gemensam handling som är en direkt konsekvens av människans sociala natur och ett sätt för människan att bevara artens fortbestånd. Alla interaktiva samverkansmönster är därför inte samarbete, även om de kan visa sig vara stabila och återkommande. Det gäller exempelvis krig, mobbing, falskspel, profitering, maktmissbruk och exploatering. All samverkan är heller inte samarbete. Samverkan kan uppstå utan en existerande relation mellan aktörerna, dvs. utan att dessa är medvetna om och känslomässigt berör varandra. Det gäller alltså att klargöra vad som är möjligt, önskvärt, förväntat och accepterat när det gäller samarbete.
- Samarbete bygger på individens förmåga att föreställa sig hur andra tänker och känner och därmed också hur dessa andra kommer att känna och handla i olika sociala situationer. Denna skicklighet övas upp under livets lopp och kan användas både konstruktivt och destruktivt.
- Samarbete är grunden för social tillhörighet och definierar därför den sociala värld i vilken man känner sig hemma och i vilken man har sin trygghet. Ett av vår tids stora problem är att denna sociala värld inte längre är entydig utan består av ett stort antal sociala och tankemässiga kluster som man samtidigt måste kunna relatera till.
- Samarbete växer fram ur inarbetade och inlärda vanor – så kallade sociala praktiker. Dessa är i sin tur en följd av människans förmåga att intuitivt, genom sin delaktighet i olika sociala situationer, uppfatta hur olika samspel skall/kan utformas. Denna förmåga att förstå samspel och spelregler tycks grunda sig både i förmågan till empati och i förmågan att sätta sig in i andras tänkande. De interna sociala normer som etableras hos individen grundar sig därför i individens egen medfödda uppfattning om, och tidiga erfarenhet av, *reciprocitet*. Människan bygger med andra ord, på grund av sin natur som flockdjur, upp en unik inre social auktoritet, *samvetet*, som är oavhängigt yttre auktoriteter, belöningar och instrumentella överväganden.
- Samarbete blir möjligt genom vår användning av språket. Språkbruket erbjuder oss ett gemensamt förnuft mot vilket vi i olika situationer kan pröva våra egna er-

⁵ Asplund J (1987): Om hälsningsceremonier, mikromakt och asocial pratsamhet. Uddevalla: Bokförlaget Korpen.

farenheter, våra inre föreställningar och våra normsystem. Samspråket gör det möjligt för oss att förstå vilka handlingar som andra uppfattar vara realistiska, accepterade, önskvärda och förväntade. Störst påverkan på våra föreställningar och förväntningar har språkbruket i våra tillitsrelationer och i vår "privata" sfär medan uttalanden i det offentliga rummet och i opersonliga auktoritetsrelationer vanligen fungerar som förstärkare av vad vi redan anser oss veta.

- Konventionell utbildning bygger på att man "lär in" yttre, och genom språket framställda, påståenden om verkligheten och hur man bör förhålla sig till, och handla i denna. Denna utbildningsmodell bygger på föreställningen om förekomsten av en stabil yttre objektiv verklighet – som vissa auktoriteter känner till – och på tanken att eleverna är "oskrivna blad" som ännu inte har någon inre och genomarbetad föreställning om det som skall "läras in". Den kunskapsspridning som är konsekvensen av denna föreställning kallas ofta "diffusionsmodellen". Den beskriver kunskapsspridning "som om" kunskapen sprids genom en rak förmedling från kunniga till mindre kunniga. Vår nuvarande erfarenhet pekar istället på att eleven omvandlar, eller transformerar, sina egna inre uppfattningar främst genom samtal med en kunnig omvärld som man är trygg med *och känner tillit till*. Drivkraften i denna process är *samarbetsfenomenet*, det vill säga att eleven engagerar sig i processen för att man är, och vill bli, accepterad och godtagen i den aktuella sociala gemenskapen. Denna utbildningsprincip har kallats för "översättningsmodellen".⁶
- Samarbete kräver av individen ett aktivt ställningstagande och ett val mellan olika handlingsalternativ. Om så inte vore fallet skulle det man medverkar i snarare handla om samverkan mellan "automater" än om ett samarbete mellan självständiga individer. Om var och en aktör agerar utifrån ett yttre regelsystem så är det ju dessa system, och inte individerna, som genererar mönstret.
- Samarbetandet är en praxis och inte en poiesis. Praxis är Aristoteles beteckning för ett handlande som är meningsfullt i sig. Poiesis är Aristoteles benämning på ett handlande som har ett syfte eller mål. Förståelsen för och insikten om samarbetets natur uppstår därför genom att delta i det – inte genom instruktion och träning.⁷ Deltagandet kommer först och därefter kommer den verbala och tankemässiga bearbetningen av vad man varit med om. Samarbete kan, till skillnad från samverkan, inte belönas eller beordras fram. Samarbetets syfte och mening växer fram ur aktiviteten i sig.

⁶ Latour B (1998): Artefaktens återkomst - ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi. Göteborg: Nerenius och Santérus förlag.

⁷ Förståelsen är förstås beroende av om man ser sig som en självständig och autonom aktör eller inte. Om man bara spontant och automatisk deltar i en interaktion där man ser sig som "ett offer för omständigheterna" är man enligt egen uppfattning bara "exponerad" för yttre krafter och inte själv delaktig i skeendet. Det finns då inget samarbete och inga egna ställningstaganden att fundera över.

- På grund av att våra språkliga mönster för hur företag och samhällen skall organiseras bygger på paternalism och byråkrati, där människors autonomi och subjektivitet förnekas, så saknas det ofta både vana, ord och begrepp för att föra samtal om samarbetet som sådant. Försök till sådana samtal återfaller därför ofta i paternalistiska eller byråkratiska beskrivningsmodeller. Svårigheterna man vanligtvis möter när man behöver samtala om verksamhetsfrågor är därför både språkliga och formmässiga. Man är både ovan vid att samtala på det sätt som krävs och saknar dessutom inarbetade begrepp och logiska konstruktioner för sådana samtal.

Vill man inkludera samarbetsfenomenen i sina samtal om sin verksamhet krävs därför att det dels skapas *tillfällen* till sådana samtal där deltagarna relativt fritt från eventuella sanktioner kan ta upp olika verksamhetssituationer som man vill kunna belysa – en form av "time out" – och dels att det vid dessa tillfällen deltar handledare med insikt i samarbetsfenomenet och med vana vid att på olika sätt inkludera det och hjälpa till så att man inte återfaller i byråkratiska och paternalistiska resonemang.

Sådana samtal kan exempelvis handla om

- Förbättrad konkurrenskraft genom ökad samverkan
- Psykosocial arbetsmiljö och stress
- Välfärdstjänsters legitimitet och kvalitet
- Lokal ekonomi, närdemokrati och lokal utveckling
- Fackligt arbete
- Alternativ till medarbetarenkäter
- Samverkansavtalen
- Brister i universitets- och skolutbildningen
- Trafikantutbildning
- Framväxten av innovationssystem

En viktig förutsättning är förstås att deltagarna är nyfikna på samarbetsfenomenet och intresserade av att utforska vad kunskapen om detta betyder för dem i deras egen unika verksamhet. Man måste således i förväg informera om denna specifika inriktning och komma överens om att det är denna aspekt som skall belysas genom samtalet. Samtalen är *inte* i första hand avsedda att komma till rätta med problem. De skall snarare utveckla de sociokognitiva förmågorna så att var och en av deltagarna i vardagen kan hantera sina egna samarbetsfrågor bättre.