

## Schyssta och dynamiska kontrakt mellan "vänner" = partnering

av Bengt-Åke Wennberg



De alternativa och nya principer som växer fram genom utforskande samtal kräver inte i första hand att deltagarna måste bete sig på ett speciellt sätt eller att maktförhållandena ändras, även om detta kan bli följderna. De kräver bara att deltagarna i det framtida interaktiva mönstret visar sig ha förmåga till, och vara beredda på att vara, schyssta. Detta gäller också när de ursprungliga förhållandena ändrats så att kontraktet blir mer ofördelaktigt för någon.

Att då inte anpassa överenskommelsen signalerar fiendskap. Att löpande anpassa den bekräftar existensen av vänskap. Det praktiska problemet med schyssta överenskommelser är att det i en förändrad situation kan finnas en mängd olika tolkningar av vilket agerande som är schysst. Det är lätt att tolka varandra fel. Det är således inte alltid själva agerandet som behöver diskuteras utan tolkningarna.

Det slog därför Sacharias Votinius, som numera är professor i privaträtt vid Lunds juridiska fakultet att det kunde vara av värde att belysa att det finns en skillnad mellan principer som utgår från antagandet om varandra som fiender – och som är den vanliga formuleringen i dagens kontrakt – och antagandet om varandra som vänner.



Han byggde därvid sina resonemang på Aristoteles definition av "vänskap". Han kallade Aristoteles inställning till "principer för vänskap" för partnerskap. Då partnerskap på svenska har kommit att användas för samkönade äktenskap kommer jag i fortsättningen att kalla det som Votinius benämner "partnerskap" för partnering.

Begreppet partnering blir viktigt om man mellan enheter och grupper i samma verksamhet eller organisation eller mellan tjänsteleverantör och kund behöver samtala om vilka konstruktiva principer för det interaktiva samspelet som måste etableras och hur olika "göranden" skall tolkas i en förändrad situation.

Problemet är då inte att formulera de abstrakta principerna. Problemet är att omsätta dem i praktiken i de faktiska förhållandena och i de situationer som alltid uppkommer. Problemet är att se till att görandet tolkas så som det var menat och det gemensamma problemet är att förstå hur ett visst agerande i en förändrad framtid kan leda till det ena eller andra.

Det är de praktiska svårigheter man möter i sina försök att genom samtal göra detta översättningsarbete till nya förhållanden som man måste tala om. Så här lyder Votinius lista:

### **1. Partnering innebär att sätta sig in i den andres situation**

Partnering betyder att man har ansvar för att sätta sig in i varandras situation på ett sådant sätt att var och en skall ges möjlighet att bidra till en bra verksamhet inom ramen för existerande resurser och förutsättningar. Detta innebär ett ömsesidigt krav både att kunna uppmärksamma och påpeka om det görs misstag som kan äventyra verksamheten.

Alla inblandade har därvid ansvar för att skaffa sig insikter om hur övriga aktörer tänker, och vad de förstått av de åtaganden som gäller. Man har således ansvar att aktivt bidra till att försöka undanröja eventuella villfarelser i detta avseende. Det är inte schysst att profitera på någons misstag eller låta denne bära all risk för eventuella misstag eller förluster.

## **2. Partnering innebär att kommunicera viktig information till den andre**

Partnering innebär ett åtagande om öppenhet och uppriktighet ifråga om förhållanden som kan gynna eller skada både verksamheten och andra som är berörda. Detta kan beskrivas som en upplysningsplikt. Upplysningsplikten syftar till att hindra en mäktigare part att gå för långt i sin strävan att enbart beakta sina egna intressen. 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 således inte förenligt med partnering att påstå sig ha förmågor och kunskaper som man faktiskt inte besitter eller att låta medarbetare och kollegor tro att man tänker ansvara för något som man i själva verket inte är beredd att ta ansvar för.

## **3. Partnering innebär att agera aktsamt i förhållande till den andres intressen**

Partnering innebär en skyldighet att initiera åtgärder som tillvaratar allas intresse att visa sig från sin bästa sida. Man är således pliktig att göra sitt bästa för att alla i verksamheten skall kunna göra ett bra arbete. Man kan således hållas ansvarig för problem som kan uppstå genom att man inte inser att en brist på eget agerande eller brist på egen kunskap kan begränsa andras möjligheter att fullgöra sitt arbete.

Man har också en tillsynsplikt. Denna innebär att man har ansvar för att vaka över att de man förväntas samarbeta med kan genomföra sina uppgifter tillfredsställande. Om det verkar gå dåligt, om verksamheten får svårigheter och om andra 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. Partnering får inte leda till risk för själutplåning för någon**

Samarbetet får inte utformas så att någon person eller grupp förväntas göra så stora uppoffringar att dennes "överlevnad" sätts på spel. Var och en skall

bara behöva göra skäliga ansträngningar och uppoffringar för att kunna uppfylla sitt åtagande mot varandra och mot verksamheten.

### **5. Partnering måste ta hänsyn till verksamhetens dynamiska karaktär**

Arbetsformerna för ett samarbete bör aldrig uppfattas som statiska. Alla har ansvar för, och anledning att, gemensamt med varandra överväga existerande arbetsformers risker och möjligheter. Alla bör ha rätt att under trygga förhållanden omförhandla eller omtolka sin medverkan utifrån en förändring av yttre förhållanden eller utifrån vad som visat sig i och genom samarbetet.

-----

Votinius partneringprinciper illustrerar idealförhållanden. Det är därför ofta av större vikt att de inblandade parterna förstår de konkreta och praktiska svårigheter som finns med att följa dessa principer i den aktuella verksamheten – snarare än att omedelbart och rakt av kunna tillämpa dem.

Både utomstående intressenter, handledare och deltagare kan således förenas i intresset att genom ett utforskande samtal med varandra belysa de svårigheter som deltagarna i en speciell verksamhet möter i detta avseende.

Genom en ökad insikt om svårigheternas natur kan man undvika att uttala moraliska anklagelser som exempelvis att deltagare har en olämplig värdegrund eller ställa upp orealistiska förväntningar på lösningar som inte kan komma till stånd. Det blir då lättare att i fortsatta förhandlingar fokusera på lösningar som faktiskt kan åstadkommas.