

## Precisering av samarbetsåtagandet

av Bengt-Åke Wennberg



Vi verkar på grund av den nya IT-tekniken stå inför en radikal omformulering av människans natur och människans villkor. Förändringar i vår livskvalitet och våra livsvillkor sker nu inte bara mellan generationerna utan manifesterar sig redan *inom* en generation. Från att enbart fokusera på hur det ”är” behöver vi nu därför ägna större uppmärksamhet åt tillblivelsens rationalitet.

Vi har beskrivit detta som ett paradigmbyte. Detta byte har varit på gång sedan länge men aldrig fått ett riktigt genomslag. Storleken och omfattningen av den omformulering av doxan som behövs kan ännu bara anas. För att ta ett steg framåt i beskrivningen av denna transformation från ett gammalt till ett nytt paradigm måste vi starta i det som kallas kunskapsteori.

Kunskaper utvecklas genom två processer – differentiering och integrering. Dessa två måste gå i takt med varandra. En alltför stark integrering kan medföra att den nödvändiga differentieringen avstannar. Bara det som då redan är känt kan accepteras trots att världen, och kunskapen om den, starkt förändrats. Detta driver på behovet av en ökad differentiering. De två processerna måste balansera varandra. En alltför stark differentiering utan motsvarande integrering kan medföra *fragmentering*, det vill säga att de olika kunskaps-

elementen kommer att sakna kontakt med varandra. Helhetsförståelsen – det vi kallar systemtänkandet – blir då lidande.

Vår tids kunskapsdilemma återspeglar sig i de organiseringsprinciper som i dag tillämpas. Specialisering gör att verksamheter delas upp efter professionella strukturer. Denna uppdelning gör att många uppgifter som skulle kunnat lösas med ett bättre samarbete faller mellan stolarna.

Samtidigt måste verksamheten som helhet integreras vilket i dag har kommit att ske – på grund av paradigmskiftet – med ett övermått av byråkratiska styrmedel vilket medför att kreativiteten drabbas. De nya förfaranden som skulle kunna förändra situationen blockeras och kan inte spridas. De försök att från en ledningsposition skapa den önskade integreringen misslyckas på grund av systemets egen dynamik.

Lösningen på detta dilemma är att överlämna ett större ansvar till samtliga aktörer i nätverket för att självständigt och med varandra skapa den samordning och synkronisering som krävs. Detta måste ske genom en ny typ av kommunikation och mer preciserande samtal.

Detta hindrar inte att man har olika roller och uppgifter. Behovet av ökad anpassning till de nya förhållandena innebär emellertid att aktörerna var för sig inte kan avsäga sig ansvaret för att medverka i integreringen. Oberoende av vilken roll eller position de har så behöver de medverka till att identifiera och acceptera att man har ett *samarbetsåtagande* gentemot varandra och verksamheten.

Detta åtagande har tidigare varit självklart och inbyggt i den hierarkiska strukturen. Det har definieras av ägare, ledning och stab. Det har tidigare räckt att man följer givna direktiv och order för att uppfylla åtagandet. Att man numera själv i nya situationer måste identifiera vad detta samarbetsåtagande är, och aktivt medverka till att förverkliga det, är något nytt för vår tid. Inte ens ägare och den högsta ledningen kan friskriva sig från ett sådant gemensamt åtagande både mot sina medarbetare och samhället som sådant.

Problemet är således att föreställningen om behovet av ett samarbetsåtagande numera sträcker sig långt utöver vad aktörerna i dagens arbetsliv tidigare känt sig tvingade att bry sig om. Ett vidgat samar-

betsåtagande innebär därför en stark begränsning av den egna friheten om det inte i verksamheten *samtidigt* etableras ett *partnerskap* som underlättar att deltagarna ger varandra den frihet som behövs.

Varken ett individuellt samarbetsåtagande eller partnerskapsprinciperna stöds i dag av den etablerade doxan. Samarbetsåtagandet är inte inbyggt i strukturen och partnerskapsprinciperna kräver en förmåga av individen som denne inte självklart har övat upp. Dilemmat löses inte automatiskt om man bara fortsätter som förut. Helhetslösningen måste samtalas fram. Därför är det nödvändigt med nya former av samtalsaktiviteter som bland annat bygger på triadiska samtal och dialog.