



## Begrepp att reflektera kring

### Avstämning

Samverkan är främst ett processinriktat arbete, där regelbundna avstämningar är en del av processen. Med resultaten från en sådan avstämning kan lokala parter dels se om det lokala samverkansavtalets intentioner fullföljts dels göra nödvändiga justeringar av avtalet alternativt genomföra partsgemensamma insatser av annat slag. Avstämning är nödvändigt för att kunna åstadkomma förbättringar, byta riktning eller kanske till och med avsluta samverkansarbetet.

Redan vid processens start är det dags att planera för avstämning. Det är viktigt att tidigt försöka formulera syftet med avstämningarna och att avgränsa de frågor man vill följa upp. Det är bra att redan i början av arbetet tänka kring vem som bör ansvara för att avstämningen blir gjord, vilken tid och vilka resurser som behövs och hur resultatet ska kunna återkopplas och användas i organisationen.

Om samverkansarbetet inte känns meningsfullt kan det bero på att man inte uppfattar att det gör någon skillnad. En tydlig uppföljning sätter fingret på nyttan och ger energi åt arbetet genom att lyfta fram vad som faktiskt händer.

### Ansvar

Det formella ansvaret framkommer i arbetsgivarens arbetsordning och ansvaret för beslutsfattandet ligger hos de chefer som har rätten att fatta dem.

Alla som medverkar i samverkan har ansvar för sitt personliga förhållningssätt genom att till exempel bidra med sina kunskaper och erfarenheter, att lyssna aktivt och respektfullt och på andra sätt agera trovärdigt.

Att i förväg fastställa ansvar är viktigt för att åstadkomma handlingskraft. Deltagarna i samverkan har till exempel fått ett ansvar för att samverkansarbetet bedrivs så effektivt och rationellt som möjligt. En grupp med ansvar och ansvars känsla bidrar till verksamhetens utveckling.

Eftersom det är skillnad mellan att ha ansvar och att ta ansvar, kan det vara värdefullt att i samverkan diskutera förväntningar kring vilket ansvar gruppens medlemmar personligen och gruppen som helhet förväntas ta; för varandra, för andra, för metoden och för frågorna i verksamheten.

För att uppnå en verksamhetsanpassad och ändamålsenlig samverkan är det viktigt att parterna vid tecknandet av ett lokalt avtal om samverkan är tydliga med ansvarsfördelning och roller mellan olika beslutsnivåer i organisationen.

## Arbetsmiljö

Begreppet "arbetsmiljö" brukar sägas omfatta alla de yttre faktorer på arbetsplatsen som påverkar oss fysiskt, psykiskt eller socialt. Idag omgärdas arbetsmiljön av ett omfattande regelverk. Det gäller ansvarsförhållanden, rättigheter och skyldigheter, arbetsbelastning, arbetstider, konflikter och kränkande särbehandling, lokalernas fysiska utformning och mycket annat. Komplexiteten har gjort arbetsmiljöfrågan till ett eget kunskapsområde.

Samverkan kan användas för att konkretisera och operationalisera arbetsmiljöfrågorna och på så sätt bidra till att ge det systematiska arbetsmiljöarbetet ett ökat genomslag inom hela verksamheten.

Samverkan lyfter på ett naturligt sätt in arbetsmiljöaspekterna i dialoger kring verksamhetens förutsättningar. Dialogen i samverkan blir därmed en effektiv form för att fullgöra samverkansskyldigheten i Arbetsmiljölagens sjätte kapitel:s första paragraf: "Arbetsgivare och arbetstagare ska bedriva en på lämpligt sätt organiserad arbetsmiljöverksamhet".

Det viktiga när man väljer form för att omhänderta arbetsmiljöfrågorna är att de fyller sitt syfte och passar de förutsättningar som råder hos arbetsgivaren. I förberedelsearbetet inför tecknandet av ett lokalt avtal om samverkan ingår att lokala parter diskuterar och formulerar på vilket sätt som de lagreglerade arbetsmiljöfrågorna ska hanteras i relation till samverkan.

## Arenor

Dialogen i samverkansprocessen behöver avsatt tid och arenor eller mötesplatser för samverkan. Det kan exempelvis vara möten mellan chef och medarbetare, samverkansgrupper för lokala parter, utvecklingsgrupper eller andra grupperingar. Även de enskilda samtalen mellan chef och medarbetare kan utgöra en del av ett samverkansarbete.

För att metoden ska kunna få genomslag, behöver samverkansarenorna knytas till de olika beslutsnivåerna. Tre enkla frågor man kan ställa sig är vilket ansvar chefen har för verksamhet, personal och ekonomi. Svaren på dessa frågor tydliggör vilka frågor som hör hemma var i organisationen, vilka problem som kan lösas inom varje grupp/enhet/avdelning och vilka som bör diskuteras på någon annan arena inom organisationen.

För att samverkan ska bli effektiv och uppfattas som meningsfull behöver samverkan ske lyhört med beslutsfattande chef närvarande och organiseras som ett integrerat system utan beslutsvägar vid sidan av den vanliga arbetsorganisationen. I ett sådant system ökar acceptansen för fattade beslut. Erfarenheten visar också att organisationer som byggt samverkanssystem, med ett slags inbyggt överprövningsförfarande får en sämre fungerande samverkan. Med överprövningsförfarande menas att när man i samverkan inte har kommit överens på en nivå, till exempel på en arbetsplats, så har frågan förts över till en grupp på högre nivå. Om inte heller denna grupp kommer överens kanske frågan sedan förs vidare till den centrala gruppen i samverkanssystemet. En sådan ordning riskerar att undergräva såväl arbetsgivarens gällande arbetsordning som chefers och medarbetares

trovärdighet. Sakfrågorna riskerar att förhalas och beslut fördröjs. Samverkansmetoden kan bli ineffektiv och upplevas som meningslös och energislukande.

I förberedelsearbetet inför tecknandet av ett lokalt avtal om samverkan ska parterna diskutera hur en fråga ska hanteras på de olika samverkansnivåerna i verksamheten och på vilket sätt eventuella oenigheter ska omhändertas.

## **Beslut**

Formella beslut innebär att en fråga avgörs med stöd av regler, analyser, policys, traditioner eller annat. Den som fattar beslut företräder arbetsgivaren. Med en klar beslutsordning i arbetsorganisationen - där det framgår vem som får besluta om vad - underlättas beslutsfattandet. Det blir då också möjligt att - om så behövs - utkräva ansvar av den som fattat beslutet.

Ju tydligare beslutsordning, desto lättare blir det att undvika dubbelarbete och att samverka på de olika samverkansnivåerna. Med hjälp av samverkansmetoden ges medarbetare och fackliga företrädare möjligheter att bidra till och påverka beslutsunderlaget innan det formella beslutet fattas.

Vid behandling av sakfrågor kan gruppen som samverkar rekommendera olika dellösningar eller handlingsalternativ. Viktigt att komma ihåg är dock att gruppen aldrig fattar formella beslut i sakfrågorna - inte ens när det råder konsensus i gruppen, det är den chef som ansvarar för den aktuella verksamheten som fattar beslutet. Rent praktiskt kan det naturligtvis gå till så att chefen fattar sitt beslut vid samverkansmötet.

Det som kommer fram i diskussioner när grupperna samverkar kan bidra till både fördjupning och allsidighet. Metoden gör att det blir möjligt att fånga upp kunskaper om och erfarenheter från det dagliga arbetet. Det blir därmed lättare att bedöma de praktiska konsekvenserna av ett kommande beslut. De som deltar får större kunskap om och förståelse för den fråga som ska beslutas. Tydligheten ökar. Allt detta gör att kvaliteten på beslutsunderlaget förbättras genom samverkan. Samtidigt stärks medarbetarnas beredskap för att verkställa beslutet. Genom delaktigheten i diskussionerna ökar förtroendet för de efterföljande formella besluten och handlingskraften i genomförandet förstärks.

## **Delaktighet**

Ett syfte med att använda samverkan som metod är att säkerställa de anställdas delaktighet i verksamheten och i dess utveckling. Därför är det viktigt att diskutera hur begreppet tolkas i organisationen.

Delaktighet är ett mer aktivt begrepp än deltagande. För att "ta del av" något räcker det med att passivt vara med. Om samverkansmetoden ska nå sitt syfte krävs något mer - att alla aktörer bidrar. Då behöver man också aktivt dela med sig. Ett bra samverkansmöte är ett där alla medverkande bidrar både genom att aktivt lyssna och genom att dela med sig.

Delaktighet är inte samma sak som total delaktighet från alla berörda samtidigt. Det går inte att driva en process framåt om allas behov och önskemål alltid ska beaktas i alla frågor

i samma utsträckning. En varierande delaktighet blir mindre laddad om kulturen inom organisationen präglas av ett ömsesidigt förtroende mellan de anställda i deras olika roller. En arbetsorganisation med tydliga beslutsordningar och god intern kommunikation främjar en sådan kultur. Grupper som samverkar kan då identifiera vilka frågor som är lämpliga att diskutera i den egna gruppen. Övriga frågor kan i förtroende lämnas över till andra grupper på annan nivå eller plats i organisationen, där de mer naturligt hör hemma.

Delaktighet kräver inte att den som är delaktig har beslutsbefogenheter. Men medarbetare och fackligt förtroendevalda måste kunna lita på att deras synpunkter eller förslag omhändertas. Medarbetaren behöver ges möjlighet till påverkan av sin egen arbetssituation samt möjlighet att känna att dennes kompetens tas tillvara. Chefer och andra arbetsgivarföreträdare måste kunna motivera varför olika synpunkter inte kunde beaktas vid beslutet. Annars riskerar man att samverkan endast kommer att upplevas som en manipulativ strategi och delaktighet blir ett begrepp utan värde.

## **Dialog**

I dialogen strävar man efter att uppnå förståelse för varandras tankegångar, att lära och nå samsyn. Både samtalen i sig och det man samtalar om ska upplevas som något gemensamt och meningsfullt för alla.

En dialog skiljer sig från en förhandling, en debatt eller en diskussion. Dessa samtalsformer syftar till att få egna fördelar, att övertyga eller att vinna över andra på sin sida.

Kännetecknande för en dialog är främst att deltagarna strävar efter att ta reda på vad som är rätt, inte att få rätt. Varje samtalsform fungerar väl i sitt rätta sammanhang. Dialogen har förutsättningar att skapa delaktighet, den är därför ett viktigt inslag i samverkan. En samverkan som syftar till att utveckla verksamheten förutsätter en väl fungerande dialog och samspel mellan chef och medarbetare och mellan arbetsgivare och fackliga organisationer.

## **Effektivitet**

Alla i organisationen har ett intresse av att samverkansmetoden tillämpas så effektivt som möjligt, det vill säga att syftet med samverkan som verksamhetsstöd uppnås. För att nå effektiv samverkan krävs att parterna planlagt hur metoden bäst ska kunna tillämpas i hela organisationen och vilket metodstöd som ska tas fram. Ett sådant behövs för att stötta de berörda aktörerna så att de finner samverkansarbetet meningsfullt och engagerande. De behöver information, tid, arenor och förutsättningar av praktisk och administrativ karaktär.

Om samverkansmetoden används disciplinerat, genomtänkt och i linje med hur arbetsgivaren i övrigt driver sin verksamhet, underlättar den för verksamheten att uppfylla sina mål. När alla berörda aktörer involveras i samverkan utvecklas den samlade kompetensen kring och förståelsen för verksamhetens villkor. Detta leder till att aktörerna ökar både sin beredskap och sin förmåga att fortlöpande genomföra och utveckla verksamheten. Samverkan kan därigenom bidra till hög verkningsgrad och god resurshushållning i arbetet.

## Förhandling vs. samverkan

De två gängse metoderna i det partsgemensamma arbetet är dels samverkan, dels förhandling. Båda metoderna fyller en funktion, men för olika saker och i olika sammanhang.

Samverkan är att föredra i ett utvecklingsarbete när det inte finns några på förhand givna lösningar eller lösningar och när man har ett gemensamt problem som alla parter är intresserade av att lösa. Förhandling är att föredra framför samverkan när det gäller individfrågor i alla former eller när det gäller kollektivavtalsfrågor både vad gäller tecknandet av sådant avtal eller för att bevaka förmånsvärden i befintliga avtal. Den är till exempel ofta en lämplig metod för att förhindra att viktiga värden för en part går förlorade i en förändring av något slag. Samverkan bygger på en gemensam problemlösning som syftar till att utveckla verksamheten medans förhandling präglas av taktiska övervägande från respektive part.

## Förtroende och tillit

Förtroende är ett annat ord för tillit. Det handlar om att tro och lita på en person eller en grupp. Att ha förtroende för någon kräver mod. Det innebär att våga förlita sig på dennes förmåga, välvilja eller exempelvis diskretion. Det går att få, ha eller fatta förtroende för någon. Men också att förlora, svika eller förverka. För att förtjäna, inge eller åtnjuta någons förtroende krävs att individen eller gruppen har trovärdighet.

Samverkan handlar om att utbyta tankar, erfarenheter, idéer och kunskaper - att de som deltar också delar med sig av sig själva. Det kommer bara att ske om de inblandade litar på varandra. Därför är förtroende och tillit en nyckelfråga för alla samtal men framförallt för dialogen.

Det är lättare att visa förtroende för varandra efter positiva upplevelser av tidigare samarbeten. Det kan hända att dåliga erfarenheter av tidigare konflikter först måste redas ut för att deltagarna på nytt ska kunna lita på varandra.

Om förtroende saknas är det viktigt att stanna upp och diskutera vad som är fel och hur man tillsammans ska skapa förutsättningar för förtroende och tillit för att komma vidare i arbetet.

Det är viktigt att vara klar över - och kanske våga ifrågasätta - sin egen roll i och förhållningssätt till samverkan. Att samverka är att också träna upp sin personliga trovärdighet - en form av individuell kompetensutveckling och lärande i arbetet.

## Inflytande

Arbetsgivaren är enligt 11 § Medbestämmandelagen skyldig att på eget initiativ förhandla med de fackliga organisationerna innan beslut om viktigare förändringar i sin verksamhet. I enlighet med Arbetsmiljölagens 2 kap. 1 § ska den enskilde arbetstagaren ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetssituation samt i förändrings- och utvecklingsarbete som rör arbetstagarens eget arbete.

Ett syfte med avtalet "Samverkan för framtiden" är att möjliggöra och stimulera en verksamhetsanpassad och ändamålsenlig samverkan för att fullgöra den informations- och förhandlingsskyldighet som följer av Medbestämmandelagen. Avtalet syftar också till att ge berörda medarbetare möjlighet att bidra med sin kompetens och erfarenhet i diskussionen inför beslut. Därmed ges medarbetarna ökade möjligheter att direkt påverka sin arbetssituation och ett mervärde tillförs verksamheten vad gäller arbetsgivarens beslutsunderlag. Ett sådant arbetssätt skapar en ökad insikt och ett ökat engagemang för verksamhetens behov av förändring och utveckling.

Ett arbetsflöde kan teoretiskt beskrivas i olika faser MBL-förhandlingen har oftast förlagts "mellan" åtgärdsförslaget (som utgjort förhandlingsunderlag) och beslutet. Det har fått till följd att fackliga företrädare upplever att de kommer in alltför sent i arbetet för att de ska kunna få ett reellt inflytande.

Vanligtvis kan inte ett arbete utföras i klart avgränsade faser. I en arbetsprocess görs omtag, omprövningar eller hopp både framåt och bakåt, utifrån skeenden som inte låter sig planeras. Med samverkan som metod är det enklare än i MBL-förhandlingar att fortlöpande kunna följa hela processer.

I vardagsarbetet och i frågor som rör den operativa verksamheten bör inflytandet så långt som möjligt utövas direkt - i dialog mellan medarbetare och chefer.

## **Kompetens**

Kompetens handlar om att individen har de färdigheter som behövs för att lösa en viss konkret uppgift och förmåga att agera ändamålsenligt i förhållande till vad situationen kräver.

Kompetent agerande bygger på hur vi förmår att kombinera, integrera och också omtolka tidigare erfarenheter. De kunskaper - fakta, data, teorier - som vi lärt in använder vi för att lösa olika problem vi ställs inför. Reflektioner kring vad som händer hjälper oss att generera ny kunskap, som påverkar hur vi agerar fortsättningsvis och ger oss nya erfarenheter i ett kontinuerligt lärande.

En ändamålsenlig samverkan som syftar till att utveckla verksamheten och skapa ökad insikt och ett ökat engagemang för verksamhetens behov av förändring och utveckling ger ökade kunskaper och insikter som rör den större helhet som byggs upp av eget och arbetskamraters arbete. Verksamhetskompetens växer fram på gruppnivå. Den omsätts också på organisationsnivå genom utveckling av exempelvis system, riktlinjer och rutiner.

Man kan även tala om en speciell form av samverkanskompetens som då handlar om förmåga att delta konstruktivt i förtroendeskapande dialoger och gruppen tillsammans blir mer kompetent att bidra till verksamheten och dess utveckling.

## **Kultur**

Det är vanligt att göra en åtskillnad mellan kultur och struktur. Struktur är då arbetsgivarens uppdrag och dess arbetsorganisation, det vill säga dess procedurer, rutiner,

regler och arbetsbeskrivningar. Kultur handlar mer om värde och normsystem, om mer eller mindre gemensamma uppfattningar om vad som är värdefullt och viktigt, om vad som är rätt och fel beteende.

Kulturen på en arbetsplats växer fram under lång tid i ett komplext samspel mellan organisationen, dess människor, skeenden, situationer, handlingar och en allmän samhällsanda. Den skapas, återskapas eller omskapas av människorna i hela organisationen. I sin helhet kan den inte beordras fram, villkoras eller kontrolleras.

Kulturens stabilitet gör att den ofta bildar en given referenspunkt för hur vi ska agera. Det är också en del av förklaringen till varför den är så svår att förändra.

Icke desto mindre gör ibland utvecklingen i verksamheten och dess omvärld att också kulturer måste omprövas. Det gäller då att inom myndigheten skapa ett lärande, en ny gemensam upplevelse av och förståelse för hur verkligheten ser ut och hur den borde se ut. Detta är en utmanande uppgift. Det handlar om att få acceptans för ett nytt perspektiv på verksamheten på alla nivåer i organisationen. Det nya måste uppfattas som meningsfullt och legitimt för att bli accepterat.

En fungerande samverkan förutsätter att kulturen stödjer samverkan. Kulturen bör uppmuntra delaktighet, bygga förtroende och tillit samt bejaka dialogen som ett grundläggande och värdefullt sätt att samtala.

## **Lärande**

Vi lär hela tiden, medvetet eller omedvetet. Samverkansmöten bör ses och utnyttjas som medvetna lärtillfällen med dialog och reflektion. Bra möten stimulerar till gemensamt lärande. Då kan gruppen skapa gemensam kunskap om verksamhetsvillkor och utvecklingsbehov som går utöver vars och ens arbetsområde och arbetsuppgifter. Dialogen gör det möjligt att tillsammans upptäcka nya saker som kan få konsekvenser för såväl handling som tanke och känslor. Gruppen kan tolka och bearbeta information om verksamheten så att den blir meningsfull för alla. Så växer ny kunskap fram.

När en ny insikt eller erfarenhet sprider sig inom organisationen, från grupp till grupp, pågår en kollektiv lärprocess, som kan resultera i bättre samarbete mellan olika enheter. Den kan också återspeglas i bättre kommunikation mellan olika nivåer inom organisationen.

## **Medarbetarskap**

I allmänhet krävs det mer av de anställda inom en verksamhet än att de tar ansvar för sina arbetsuppgifter. De ständiga anpassnings- och/eller förändringskraven från det omgivande samhället eller av uppdragsgivaren gör att det inte längre räcker med att ”göra sitt jobb”. Alla anställda förväntas dessutom att utifrån sitt eget perspektiv engagera sig i att vara med och bidra till att förbättra den gemensamma verksamheten.

Som medarbetare har man inte något formellt ansvar för verksamhetens helhet. Men man ansvarar för att vara aktiv och delaktig i de diskussioner och processer som föregår beslut

- och ibland också i dem som följer på beslut. Detta ansvar är dubbelriktat. Man kan även förvänta sig att få hjälp av sin arbetsgrupp för att lösa eventuella problem som har med de egna arbetsuppgifterna att göra. Var och en behöver då visa engagemang, vilja och förmåga att dela med sig av kunskaper och erfarenheter samt att lyssna till andras.

Av bland annat det skälet bör varje medarbetare erbjudas reella möjligheter att delta aktivt i samverkan. I verksamhetsfrågorna blir det tydligt att alla i en arbetsgrupp är ömsesidigt beroende av varandra och att gruppen i sin tur är beroende av andra i organisationen.

## **Mål**

I verksamhetsstyrning kan ett mål beskrivas som ett önskat resultat eller tillstånd vid en viss framtida tidpunkt. Beroende på syftet kan olika typer av mål behövas. Mål ska tydliggöra vad uppdragsgivare och ledning vill uppnå med en verksamhet och användas som instrument för att styra, leda och följa upp denna. Målen ska bidra till att skapa en förståelse för organisationen och dess sammanhang samt ge medarbetarna insikt i hur den egna arbetsinsatsen bidrar till måluppfyllelsen. Ett mål kan fungera som motivation till att göra ett bra arbete när det upplevs som meningsfullt av individen.

Verksamhetens övergripande syften och mål utformas inte i samverkansmöten mellan parterna. De är fastställda av uppdragsgivaren. Men däremot kan samverkan användas till att diskutera hur syfte och mål kan förstås för att kunna operationaliseras i form av delmål, strategier och verksamhetsplanering.

Det är också viktigt för grupper som samverkar på olika nivåer att diskutera och påtala eventuella problem och diskrepanser mellan målen och arbetsförutsättningarna i vardagen och hitta sätt att hantera dem. Samverkan kan även medverka till att verksamhetens syften och mål tydliggörs och blir väl kända i organisationen.

## **Perspektiv**

Begreppet perspektiv används bland annat för att peka på att saker ser olika ut om man betraktar dem från olika håll.

Det är inte möjligt att betrakta något utan att använda ett perspektiv. Att aktivt och medvetet använda sig av flera perspektiv är därför viktigt i alla verksamheter. Det måste finnas möjligheter att jämföra olika uppfattningar av till exempel en arbetsorganisation för att den ska kunna utvecklas väl. En del av arbetet i samverkan består i att kunna förstå och att använda sig av det faktum att aktörerna ser på en fråga på olika sätt. Infallsvinkeln beror på var i organisationen man befinner sig, vem man är som person och vilken roll man har i samverkan.

Det berikar alla som deltar i samverkan att kunna diskutera olika perspektiv med varandra. På så sätt kan man förskjuta eller vidga sitt eget perspektiv för att bättre kunna förstå till exempel verksamhetens uppdrag. Det i sin tur är viktigt för att kunna påverka hur det egna och andras arbetsområden kan fogas samman till en större helhet.



Det är just aktörernas olika utgångspunkter och olika betraktelsesätt som gör samverkan spännande, lärorik och som tillför verksamheten mervärden. Olikheterna ska därför tillvaratas och värnas i samverkan. Metoden mister sin spänst och sitt berättigande om bara något enstaka perspektiv godkänns och blir styrande som det enda rätta. Det är därför dialogen - där alla ges möjlighet att komma till tals och blir hörda - är så viktig i samverkansmetoden.

## Process

Under en samverkansprocess fångas kunskaper, idéer, argument och synpunkter in för att komma till nytta i planering och genomförande av verksamheten. Fortlöpande erfarenheter läggs till grund för uppföljningar, vars resultat i sin tur blir värdefulla för framtida arbete. Samverkan blir på så sätt ett processinriktat och ständigt lärande arbetssätt.

Organiseringen av samverkan handlar om att ge tid och förutsättningar så att processen uppfattas som ett möjligt och meningsfullt inslag i verksamheten. Många beslut lämpar sig väl för att förberedas i en samverkansprocess. Med ett processinriktat arbetssätt kan man:

- Utveckla allsidigt belysta underlag
- Bygga upp förtroende och handlingsberedskap
- Bidra till kontinuerligt lärande
- Minska behovet av detaljstyrning.

Alla berörda som har något att bidra med till den fråga som ska hanteras bör så långt möjligt ges möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter.

## Roller

Som anställda har vi ofta många olika roller att fylla i olika sammanhang inom verksamheten. Vi identifierar oss som specialister, handläggare eller med någon annan beteckning som anger vad vi gör eller har för ställning i organisationen. I samverkan måste vi vidga oss utöver det som präglar vårt yrke, våra arbetsuppgifter eller vår position.

De aktörer som agerar på olika samverkansarenor gör det i rollen som arbetsgivarföreträdare, fackligt förtroendevald eller medarbetare. Både som fackligt förtroendevald och som arbetsgivarföreträdare representerar man någon annan.

Som arbetsgivarföreträdare representerar man arbetsgivaren, dess ledning och chefer. Rollen går således utöver - men ersätter inte - chefskapet. Som chef företräder man verksamheten och förväntas att efter samverkan fatta beslut i de sakfrågor man med hjälp av sina medarbetare har ansvar för.

Som fackligt förtroendevald i samverkan representerar man sina medlemmar gentemot arbetsgivaren. I samverkansprocessen ges också medlemmarna och andra anställda möjligheter till ett direkt inflytande. Därför representerar den förtroendevalda sina medlemmar mest effektivt i de sammanhang där strategiska frågor diskuteras, till exempel

riktlinjer, policys, villkor och stödinsatser. Det påverkar medlemmarnas mer långsiktiga arbetsförutsättningar.

Skyddsombud har ett uppdrag att se till arbetsmiljön inom ett visst område, men kan också ha ett fackligt uppdrag att företräda sitt förbundsmedlemmar och intressen. Ofta integreras arbetsmiljöfrågorna och medbestämmandefrågorna med varandra och då har skyddsombuden en naturlig roll i samverkan.

Som medarbetare deltar man utifrån sin kompetens och erfarenhet. Genom att vara delaktig och dela med sig av sina kunskaper i diskussionen inför beslut bidrar man till verksamhetens utveckling och ger chefen ett bättre beslutsunderlag. Som medarbetare företräder man endast sig själv när man tillämpar samverkansmetoden på arbetsplatsen. Delaktigheten ger medarbetaren ökad insikt och bidrar till ett ökat engagemang för hela verksamheten och dess behov av förändring och utveckling.

Man kan även ha en professionell roll i samverkan, som till exempel arbetsgivarens expert på metodiken i samverkan eller vara expert på arbetsmiljöfrågor. Med sådana kunskapsbaser agerar man som rådgivare åt samverkansaktörerna.

## **Samverkansmetoden**

Arbetsgivar- och arbetstagarorganisationerna inom statlig sektor på central nivå har tecknat avtalet "Samverkan för framtiden" som anger de centrala parternas gemensamma utgångspunkter om samverkan.

Syftet med avtalet är att möjliggöra och stimulera en verksamhetsanpassad och ändamålsenlig samverkan i de statliga verksamheterna för att fullgöra den informations- och förhandlingsskyldighet som följer av medbestämmandelagen. Samverkan ska också ses som en metod för generell verksamhetsutveckling genom en väl fungerande dialog och samspel mellan chef och medarbetare och mellan arbetsgivare och fackliga organisationer. Genom att parterna skapar samverkansprocesser ges berörda medarbetare möjlighet att bidra med sin kompetens i diskussionen inför beslut. Ett sådant arbetssätt skapar en ökad insikt och ett ökat engagemang för verksamhetens behov av förändring och utveckling och ett mervärde tillförs verksamheten vad gäller arbetsbetsgivarens beslutsunderlag.

Samverkan bygger på lyssnande, dialog och en vilja att dela med sig av sin kunskap och erfarenhet. I samverkan är det därför viktigt med förtroende mellan dem som deltar. Metoden bidrar till kompetensutveckling och lärande och kan positivt påverka hela kulturen i organisationen.

Samverkansmetoden behöver stabilitet och långsiktighet. Den behöver också arenor och tydlighet kring ansvarsfördelning och roller mellan olika beslutsnivåer. Regelbundna avstämningar bidrar till att metoden kontinuerligt utvecklas och förbättras.

Samverkan skiljer sig från förhandling. Man kan säga att metoderna kompletterar varandra men är lämpliga att använda i olika sammanhang. Man måste välja vilken som är mest ändamålsenlig utifrån omständigheter och vad man vill uppnå.

## Tillit

Begreppet tillit är nära kopplat till begreppen förtroende och trovärdighet. Det är också ett dubbeltydigt begrepp och det är viktigt att kunna skilja mellan blind tillit och autentisk tillit.

Samverkan fungerar som bäst när det finns en autentisk tillit inom och mellan samverkansgrupper. Sådan tillit grundar sig på en sorts kalkylerade riskbedömningar. Man väljer att med öppna ögon våga lita på andras välvilja, trots medvetenhet om risken att bli utnyttjad eller att ha fel.

Blind tillit å andra sidan innebär att en person eller grupp fanatiskt håller fast vid sitt förtroende för någon eller något trots signaler om att något är fel. Det kan gälla till exempel en chefs dåliga beslut, ineffektiva arbetsprocesser eller förlegade synsätt. Tilliten består trots fladdrande varningsflaggor. Samverkan kan inte fungera med - men väl bidra till att motverka - blind tillit.

Dialogen är det viktigaste verktyget i samverkansarbetet och den utgår från att alla kan och vill delta på lika villkor. Även om rollerna i samverkan inte bygger på status i olika yrkesroller, är det självklart så att några har ett sämre utgångsläge också för att tillämpa samverkansmetoden. Därmed blir frågan om autentisk tillit en verklig "hårdvara" i samverkansarbetet. Kan de som har en svagare position - och i den meningen är mer sårbara - förvänta sig att mötas av återhållsamhet och välvilja av dem med starkare ställning? Utan de svagares förtroende för både metoden som sådan och för dem som använder den, kommer samverkan inte att fungera.

Att våga visa autentisk tillit och att besluta sig för att aktivt engagera sig i samverkansarbetet bygger på en riskbedömning, som kommer att se olika ut beroende på vilken roll man har. Mycket kan göras inom verksamheten för att skapa trygghet. Till exempel kan man erbjuda särskilda tillfällen för de anställda att träna sig på att formulera sin erfarenhetsbaserade "tysta kunskap" och sina perspektiv. Det kan också vara viktigt att börja samverkansarbetet med konkreta frågor. Det kan främja de goda erfarenheter som den autentiska tilliten vilar på.

## Trovärdighet

Trovärdighet, beroende och förtroende hänger samman. Det är först när man uppfattas som trovärdig som man kan vinna omgivningens förtroende. Förtroende krävs för att kunna samarbeta i situationer där man är beroende av varandra. Trovärdigheten stärks när olika delar i verksamheten och olika värderingar integreras och sammanförs till en större helhet kopplad till verksamhetens uppdrag och värdegrund.

Flera faktorer är viktiga för trovärdigheten:

1. **Välvilja.** För att vinna någons förtroende behöver man kunna visa att man vill denne väl. Vid misstanke om att relationen kan komma att utnyttjas så dras förtroendet tillbaka. I samverkansarbetet bör därför alla som deltar både uttrycka sig och agera så att välviljan blir synlig. I kulturen på arbetsplatsen kan det finnas föreställningar om att olika aktörer

inte vill varandra väl. Sådana föreställningar utgör en svårighet i samverkansarbetet, men kan bemötas i grundläggande diskussioner om syfte och mening med samverkansarbetet.

2. **Kompetens.** Kompetent agerande ökar trovärdigheten. Det betyder inte att man förväntas kunna allt utan att välvilligt bidra med det man kan och det som man tror kan komma till nytta. Det är därför viktigt att komma till samverkansmöten väl förberedd och ha tänkt igenom vad man vill tillföra.

3. **Stabilitet.** Stabilitet och förutsägbarhet, även i verksamheter som förändras, ökar också trovärdigheten.

4. **Positiva erfarenheter.** Har man befunnits vara trovärdig i tidigare sammanhang är det lättare att vinna förtroende också i kommande. Förtroende är en färskvara därför måste trovärdigheten ständigt underhållas. Tidigare erfarenheter av missbrukat förtroende utgör verkliga stötestenar. Då krävs det större ansträngningar och kanske också längre tid för att återupprätta såväl trovärdighet som förtroende.

5. **Öppenhet och transparens.** Dolda agendor, hemlighetsmakeri, desinformation och andra sätt att förhindra delaktighet sänker samverkansprocessens trovärdighet. Å andra sidan går det inte alltid att i alla frågor och vid alla tidpunkter vara öppen och informera om allt som sägs under dialogen i samverkan. Sekretess kan ha sin plats i samverkansarbetet men bör användas med återhållsamhet och efter noggranna diskussioner i gruppen.

Alla nämnda faktorer kan utvecklas och stärkas - inte minst genom samverkan.