

Öppenhet på statliga arbetsplatser är ett utvecklingsområde som de statliga parterna ansvarar för genom Utvecklingsrådet. Härigenom vill parterna bidra till en öppen och konstruktiv dialog på myndigheterna och även öka kunskaperna i statsförvaltningen om offentlighetsprincipen.

Utgångspunkten är att ökad öppenhet är en gemensam angelägenhet. Öppenhet på arbetsplatsen ger ökad arbetsglädje, främjar organisationers effektivitet, utvecklingspotential och attraktionskraft på arbetsmarknaden. Det är dessutom en förutsättning för öppenhet utåt och demokrati.

Skriften "Bara vi har tydliga regler så..." som redogör för de regler som gäller för öppenhet på statliga arbetsplatser har tagits fram. Du som är statligt anställd kan kostnadsfritt beställa skriften hos Utvecklingsrådet.

Rådet stödjer även utvecklingsarbete på statliga arbetsplatser som syftar till att öka öppenheten i statsförvaltningen.



Drottninggatan 25, Box 16403, 10327 Stockholm  
Tel 08-402 28 30, Fax 08-24 10 91  
E-post [info@utvecklingsradet.se](mailto:info@utvecklingsradet.se)  
[www.utvecklingsradet.se](http://www.utvecklingsradet.se)



# IDÉER OM ÖPPNA ARBETSPLATSER

inom statlig förvaltning





# HUR SKAPAR VI ÖPPENHET PÅ VÅR ARBETSPLATS?

Ofta betonas vikten av en statsförvaltning som är öppen, såväl internt som externt. Men hur går vi tillväga för att främja öppenhet i praktiken, i det dagliga arbetet?

För att generera nya idéer och dela tidigare erfarenheter bjöd Utvecklingsrådet för den statliga sektorn in till ett öppet seminarium i juni 2002. Bakom Utvecklingsrådet står arbetsmarknadens parter inom den statliga sektorn.

– Det är ingen slump att vi som parter arbetar med öppenhet, förklarade styrgruppens ordförande Per Stengård, Arbetsgivarverket. Vi vill stimulera till dialog mellan kollegor och mellan chefer och medarbetare. Vi kan också stödja intressanta försök att öka öppenheten i förvaltningen.

Vad som är öppenhetsfrågor avgörs i varje verksamhet. Grundtanken är att öppenhet leder till arbetsglädje, nya idéer, bra arbetsmiljö och bättre image. Öppenhet krävs också för att diskutera svåra frågor på den spelplan som ryms mellan hörnstenarna demokrati, rättssäkerhet och effektivitet. Öppenhet ger styrka att hantera målkonflikter, i diskussioner om budget och verksamhetsmål och i situationer där kritik kan föra verksamheten framåt.

Kort sagt, dagens fråga är: Hur använder vi öppenhet som en kraft för bättre resultat och bättre verksamhet?



# HUR GJORDE VI?

## När deltagarna satte dagordningen...



Öppenhet är ett brett och ibland omdiskuterat begrepp. Det finns många definitioner på vad öppenhet kan vara. När Utvecklingsrådet bjöd in till diskussion med det breda temat "Hur skapar vi öppenhet på vår arbetsplats?" användes därför ett annorlunda arbetssätt. Seminariet hade ingen på förhand given agenda och inga givna talare, utan deltagarna skapade själva dagordningen. De föreslog själva angelägna ämnen och samlade sedan intresserade deltagare till diskussion över myndighetsgränser.

### SÅ HÄR GJORDE VI!

De 76 deltagarna från 50-talet myndigheter som hade lockats av temat samlades först i en

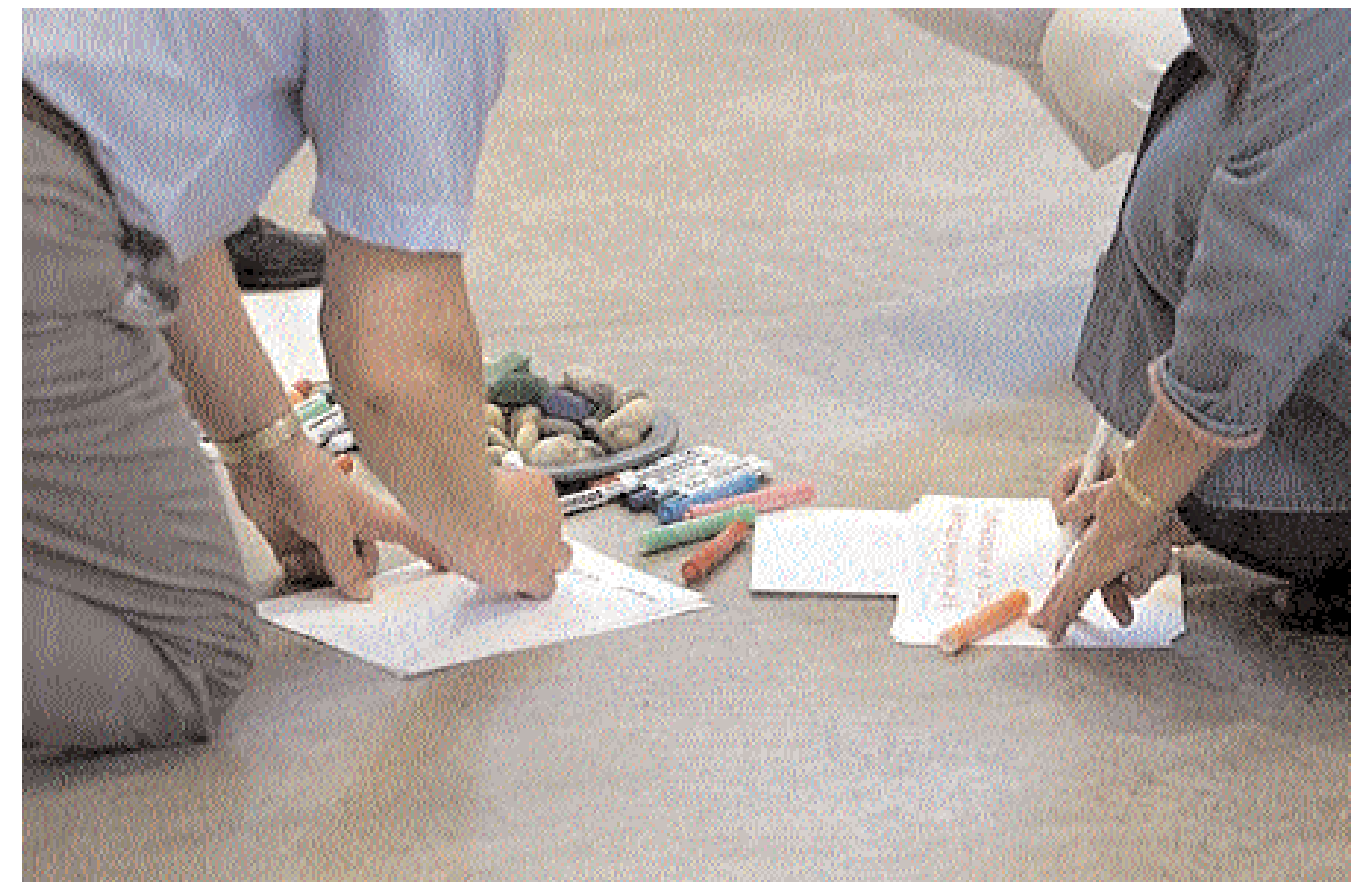
stor ring. Efter en kort inledning som satte de yttre ramarna fick var och en en möjlighet att ta upp aspekter på temat som hon eller han ansåg angeläget att diskutera. Denna engagerade deltagare åtog sig samtidigt att ansvara för sin fråga, starta diskussionen och se till att diskussionsgruppens gemensamma slutsatser dokumenterades. Alla deltagare fick möjlighet att föra fram egna frågor, vilket många av dem också gjorde. Ämnesförslagen sattes upp på en anslagstavla, en marknadsplats, från vilken deltagarna sedan valde fritt bland de ämnen som föreslagits och samlades till samtal i mindre grupper.

Varje gruppdiskussion avslutades med att del-

tagarna sammanfattade vilka idéer/frågor som de ansåg som viktigast inom det aktuella området.

– Man behöver inte vara expert, det viktigaste är att man är engagerad, förklarar Thomas Hermann som vägledde deltagarna i metoden. Man kan likna arbetssättet vid en skattjakt. Den kunskap och den erfarenhet deltagarna har med sig blir en grund att bygga på.

– Detta är ett väldigt demokratiskt arbetssätt, kommenterar Utvecklingsrådets projektledare Frida Winnerstig. Det visar dessutom att människor verkligen är beredda att ta ansvar för och engagerar sig i frågor som rör öppenhet på sin arbetsplats.



# VAD ÄR ÖPPENHET?

Seminariedeltagarna identifierade 37 ämnen som var mest angelägna för att stimulera öppna arbetsplatser inom staten.

Våga ta upp kritik av verksamheten!

Får man känna stolthet över sin arbetsplats?

Makt och rädsla i organisationen och dess koppling till individuella löner.

Hur kan man integrera jämställdhet och mångfald i alla dessa frågor?

Vad är lojalitet och mot vem?

Det riktigt svåra samtalet.

Kunskap och erfarenhet. Hur kan man dela med sig över gränserna för att därigenom "förmera"?

Värdegrund på arbetsplatsen.

Hur kan man skapa passion för och i jobbet?

Intern etik på arbetsplatsen.

Vart tog civilkuraget vägen?

Kan man motverka stress genom öppenhet?

Varför "filtreras" det faktiska läget bort ju högre upp i hierarkin man kommer?

Medarbetarskap – vad kan JAG göra för att få större öppenhet?

Varför får man inte vara olika?

Ekonomi och öppenhet – hur hänger det ihop?

Rädsla för ifrågasättande.

Medarbetarsamtalet.

Får det vara roligt på jobbet?

Belönas tystnad och foglighet hos statsanställda?

Olika former av lönediskriminering.

Hur lär man chefen lyssna och föra en dialog?

Hur skapar man fungerande internkommunikation?

Eget ansvar för uppgiften och öppenhet för kommunikation.

Vilket ansvar och vilka möjligheter har statliga förvaltningar att kommunicera med svenska folket?

Sekretess som hinder för öppenhet.

Arbetsplatsens utformning – kontorslandskap kontra egna rum.

Hur tinar man upp "permafrosten"?

Offentlighet och IT – går det ihop?

Vem får vara duktig och vem blir belönad?

Vilka uppgifter är sekretessbelagda och vilka är offentliga i statliga myndigheter?

Problem för öppenhetsregler i politiskt styrda verksamheter.

Kan man reglera intellektuellt arbete?

Arbetsplatsträffar.

Finns det bra sätt att internt tydliggöra rutiner och arbetssätt?

Människor kontra neutrala byråkrater.

Hur kan man undvika projektinfarkt i dagens statsförvaltning?

Varje person fick rösta på de ämnen som de ansåg borde vara mest angelägna för att stimulera öppna arbetsplatser inom staten. Därefter grupperades ämnena i teman – resultatet innebar att följande lyftes fram:

- **Att våga ta upp kritik av verksamheten.**
- **Makt och rädsla i organisationen och dess koppling till individuella löner.**
- **Hur jämställdhet och mångfald ska integreras i alla frågor.**
- **Vad är lojalitet och mot vem?**
- **Det svåra samtalet.**
- **Kunskap och erfarenhet – hur ska man dela med sig över gränser för att "förmera"?**

På följande sidor ges exempel på vad som sas i smågrupperna om medarbetarskap, stolthet, ansvar och lojalitet.



## EXEMPEL PÅ VAD NÅGRA AV DELTAGARNA SA...

# MEDARBETARSKAP

– vad kan jag göra för att uppnå större öppenhet på arbetsplatsen?

## VIKTIGASTE FRÅGORNA

Var öppen själv.

Visa respekt och nyfikenhet för andras arbete, såväl arbetsuppgifter som arbetsituation.

Ha många gemensamma och trevliga aktiviteter.

Vidareutveckla förmågan att ge och ta emot feedback.

Våga vara ifrågasättande.

Verka alltid själv för ett öppet klimat i såväl ord som handling och med tolerans från ledning och medarbetare.



Cheferna måste göra sina värderingar synliga för medarbetarna. Ett exempel var när någon hade en fruktansvärt dålig löneutveckling. Det visade sig när vi från fackligt håll talade med chefen att orsaken var bristande kompetens och produktivitet. Problemet var att man hela tiden sagt till medarbetaren att han var duktig. Han kunde alltså inte förstå löneutvecklingen.

Max Simic, Utlänningsnämnden



Vi ökar öppenheten genom att var och en ständigt försöker tänka vi i stället för jag.

Per Stengård  
Arbetsgivarverket



Vi behöver fler gemensamma aktiviteter där alla deltar. Vi har skurit bort de sociala aktiviteterna. Vi kanske ska ha demokratidagar och andra dagar för alla.

Leif Nyberin, Länsstyrelsen Skåne



Vi måste försöka visa respekt för varandras arbete. Vi ser bara städaren när dammtussarna syns.

Cecilia Wiestål  
Tullverket



Det är viktigt att chefer och ledare visar större öppenhet.

Peter Westersund,  
Kriminalvårdsverket



Rättviseteorin säger att vad man lägger in i arbete ska motsvara vad man får ut i lön. Om inte individen känner någon överensstämmelse mellan de två minskar hon eller han sin insats.

Erik Bergqvist  
Kronofogdemyndigheten  
Stockholm



Genom den individuella lönesättningen har löneskillnaderna fått en oerhört central plats. Vi måste tillbaka till att diskutera effektivitet och hur den statliga verksamheten ska bedrivas. Vad är vi till för? Om vi hade en jämnare lönestruktur skulle vi kunna släppa det här. Det är svårt att själv inse att man gör en sämre insats än arbetskamraterna. Man kan alltid säga att man i alla fall bidrar till trevnaden.

Erik Bergqvist, Kronofogdemyndigheten Stockholm



# FÅR MAN KÄNNA stolthet över sin arbetsplats?

## VIKTIGASTE

Det är viktigt med ledningens stöd.

Myndigheten ska ha realistiska mål och prioriteringar.

Man ska inte skylla dåliga resultat på bristande anslag.

Det måste finnas realistiska utvecklingsmöjligheter.

Det måste ges tillräckligt med tid för att kunna göra ett fullgott arbete.

Personalen ska känna att de är ambassadörer för verksamheten och att de får stöd att fylla denna roll.

## FRÅGORNA

Utifrån mitt perspektiv är det inte bara viktigt att medlemmarna får en bra lön utan också att de arbetar på en arbetsplats där de trivs. Vissa verksamheter får en dålig klang. Så dålig att man undviker att säga var man arbetar.

Hans Bylund, Jusek

I mångas ögon gör vi ständigt fel och ändå trivs 95 procent av dem som arbetar hos oss. När jag går på fest säger jag att jag arbetar på kontor.

Anna-Lena Hansson, Migrationsverket

Man ska få känna stolthet över sin arbetsplats. Vi måste tala om under vilka förutsättningar vi arbetar. Det är riksdagen som satt riktlinjerna. Jag brukar säga till dem som ringer och skäller att de borde ringa till sina riksdagsledamöter i stället.

Barbro Ljungman, Utlänningsnämnden

Oavsett profession är det viktigt att man känner att man har ledningens stöd. Jag känner stolthet i mötet med de människor jag hjälper. Att de är nöjda. Men det kan vara en belastning för arbetsgivaren och en gång blev jag tillsagd att vi skulle ha snabba och effektiva beslut.

Thomas Widén, Länsarbetsnämnden i Uppsala län

Man måste undvika att bli påhoppad genom att arbeta förebyggande.

Annika Julius, Riksskatteverket

Generaldirektörerna har lite olika strategier i slagmålet om resurser. En generaldirektör slår fast att myndigheten bedriver en bra verksamhet och därför ska ha de resurser som krävs. Andra generaldirektörer vädjar om pengar eftersom deras verksamheter inte fungerar. Detta slår tillbaka på dem.

Hans Bylund, Jusek



En sak man kanske borde pröva är ett batteri av frågor & svar som de anställda kan använda exempelvis på fester.

Anna-Lena Hansson  
Migrationsverket

# VILKET ANSVAR

och vilka möjligheter har  
statstjänstemän att kommunicera  
med svenska folket?



## VIKTIGASTE

Hur mycket ska service-  
uppgifter poängteras?

Hur kan telefontid, press-  
meddelande och internet  
lätta på trycket?

Var går gränsen mellan pri-  
vatpersonens integritet och  
tjänstemannens ansvar?

Vad händer när myndighets-  
uppgifterna (regleringsbrev)  
står i konflikt med service-  
uppgiften som allmänheten  
förväntar sig?

## FRÅGORNA

Det finns en risk att vi ger för mycket service, och att denna blir styrande för verksamheten. Resultatkraven omfattar sällan information utan oftast produktivitet på andra områden.

Erik Bergqvist, Kronofogdemyndigheten  
Stockholm

”

På Livsmedelsverket, där jag tidigare arbetade, fick vi otroligt många samtal. Vi samlade alla frågor och byggde webbplatsen, vi införde telefontider och hade telefonjour.

Christina Bringfors Dahlgren,  
Miljödepartementet

”



Många tror att vi främst jagar bovar men så är det inte alls. Den största delen av vårt arbete rör den legala handeln. Reglerna är jättekrångliga och en majoritet av dessa är EU-gemensamma. För oss är information och service en huvuduppgift.

Cecilia Wiestål, Tullverket

”



Jag tror inte att handläggare ska ha som uppgift att svara för all information. Jag tror på struktur, att en modern myndighet tänker igenom vilka frågor som kräver planering för informationsgivning.

Marie Wallin, Riksdagen

”

När man får ett samtal från media är första reaktionen ofta hur jag ska kunna bli av med samtalet.

Anders Lindgren, OFR

”

# VAD ÄR LOJALITET?

## VIKTIGASTE FRÅGORNA

Att fastställa gränserna för ifrågasättande.

Att identifiera olika lojaliteter i olika roller.

Att inse att beslut kan omprövas.

Att inte sabotera fattade beslut och diskutera hur illojal man får vara mot gemensamt fattade beslut.

Att förändringar på arbetsplatsen föranleder omprövad lojalitet samt att upprepade förändringar kan framkalla bristande lojalitet.

Att ett professionellt ledarskap verkar för hög lojalitet.

Att diskutera lojalitetskonflikt mot egna medarbetare i förhållande till arbetsgivaren (ledningen).



”

Det är inte lojalitet att sabotera en överenskommelse, det är illojalitet.

Annika Julius,  
Riksskatteverket

”  
Lojalitet med arbetsgivaren är att hålla ner lönerna och jobba häcken av sig.

Max Simic, Utlänningsnämnden

Jag tycker i stället att vi ska tala om spelregler, lojalitet är så värdeladdat. Jag har deltagit i förändringar och fattat beslut och då måste man vara lojal mot beslutet.

Rolf Molin, Finansinspektionen

”

”

Vem är vi lojala mot?  
Verksamheten, myndigheten, ekonomin, politikerna?

Peter Westerlund  
Kriminalvårdsverket

”  
Det är självklart att alla vill vara lojala. Hur gör man annars? Man ligger lågt, man vågar inte. Man vill inte bli anklagad för att vara illojal.

Hans Bylund, Jusek

”



”

När man riskerar att bli av med sitt arbete är man inte lojal mot sitt jobb utan mot sig själv.

Cecilia Wiestål, Tullverket

”  
Som personalare slits man mellan lojalitet gentemot chefer och medarbetare.

Anneli Hiltunen  
Statens folkhälsoinstitut

”

”

Många är mer lojala mot sin yrkesgrupp. Myndigheten blir en flygplats med olika yrkesgrupper.

Rolf Molin, Finansinspektionen

”

Egentligen borde det inte finnas lojalitetskonflikter i statliga myndigheter. Utgångspunkten för vårt arbete är regeringsformen och det är utifrån den som vi utövar myndighetsutövning.

Max Simic, Utlänningsnämnden





# STYRGRUPPENS synpunkter och analyser

Styrgruppen för Utvecklingsrådets område "Öppenhet på statliga arbetsplatser" ger här sin syn på diskussionerna och hur arbetet kan föras vidare:

Det var vårt förbund som ursprungligen föreslog att Utvecklingsrådet skulle ta sig an frågan. Vi hade hoppats få goda exempel på öppenhet men dessa visade sig svåra att få. Däremot är det uppenbart att en diskussion om öppenhet på statliga arbetsplatser är nödvändig. Seminariet bekräftade att många upplever att det inte är fritt att kritisera, att det

lätt får negativa följder för löne- och karriärutvecklingen.

Det vore bra om en diskussion om öppenheten fördes på alla arbetsplatser. Arbetsplatsträffarna inom ramen för samverksansavtalet är ett utmärkt forum för sådana diskussioner.

Roal Nilssen, SEKO

”

Det som var utgångspunkten för utvecklingsområdet, öppenhet, känns i sin renodlade form kanske inte som det mest angelägna nu. Slutsatsen från seminariet var att anställda i allmänhet inte känner rädsla på sina arbetsplatser och att tystnaden inte brett ut sig.

I stället är det snarare att känna stolt-

het över sin arbetsplats som är viktigast. Det är inte roligt att arbeta på en myndighet som får utstå kritik. Stoltheten innebär också ett erkännande för den individuella insatsen, att man är synlig på arbetsplatsen. Det är en mänsklig rättighet att få arbeta på sådana arbetsplatser.

Hans Bylund, Jusek

”

”

Jag har svårt att acceptera att statsanställda inte skulle kunna tillkännage sin uppfattning och mening, att det skulle finnas en tystnad och foglighet. Jag tror inte heller att man blir belönad för att man låter bli att ha synpunkter. Det är dock viktigt att diskutera var de yttre gränserna går – spannet mellan sådant som man får prata om och Lex Sara situationer som kräver reaktion.

Öppenhet är inte att urskillningslöst kommentera och kritisera sin myndighets verksamhet. Det är faktiskt inte därför man är anställd på myndigheten. Diskussioner om civilkurage handlar ofta om mod och ansvar i situationer utanför arbetsplatsen. När vi pratar om civilkurage måste det relateras till arbetsplatsen.

Det är viktigt att man på arbetsplatsen har en gemensam syn på öppenhet. Att man skapar en policy som utgår från den egna verksamheten. Bryter myndigheten mot lagen ska anställda självfallet reagera. Men man bör inte i tid och otid kritisera myndigheten och dess ledning.

Anders Andersson, Arbetsgivarverket

Att våga tala öppet är en av de viktigaste demokratifrågorna på arbetsplatsen. Jag möter många medlemmar som inte vågar kritisera olika delar i verksamheten. Ibland blir de bemötta med tystnad ibland blir de betraktade som besvärliga och "petade åt sidan", dvs de får inte ingå i nya projekt eller vara med i olika arbetsgrupper. Det de här personerna vill, är att föra debatten, hur kan vi göra verksamheten bättre.

Är det tydligt i organisationen att kritiska personer inte får delta på samma sätt som andra i verksamheten sprider sig tystnaden. Oavsett om man tillstår att ett sådant förhållande råder är det viktigt att försöka skapa ett klimat där alla vågar framföra såväl positiva som negativa synpunkter i verksamheten.

Anette Bister  
Statstjänstemannaförbundet

”

Seminariet pekade på att det finns ett upplevt behov av öppenhet. Det är viktigt att vi nu hittar myndigheter som kan arbeta vidare med frågan om öppenhet och att vi i utvecklingsprojektet är beredda att ge metodstöd. Men vi i styrgruppen råder inte över sakfrågan och påverkar inte deras val av vilka öppenhetsfrågor som de upplever som mest angelägna.

Anneli Hoffstedt  
Arbetsgivarverket

”