

Får jag lov?

*Om öppenhet och Tullverket
Erfarenheter från en försöksverksamhet*

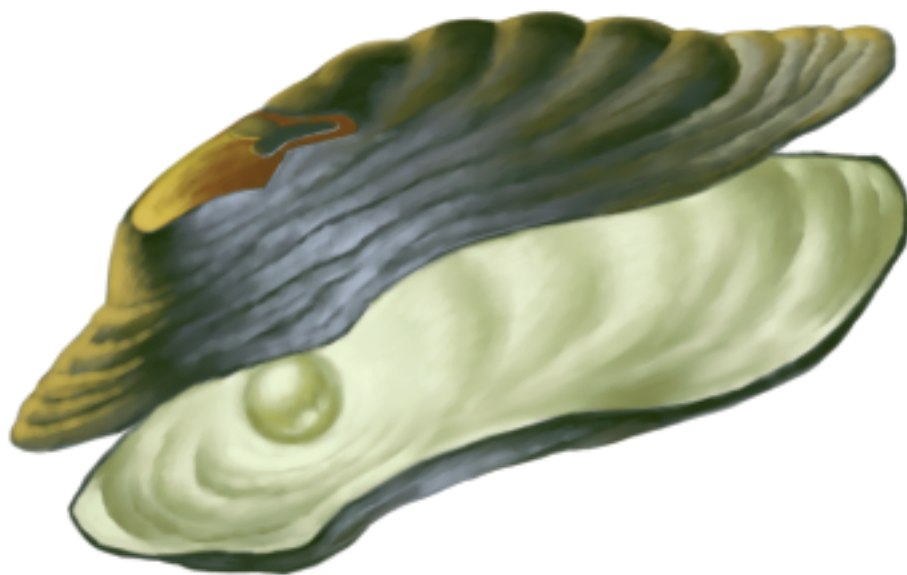


*Thomas Tydén
Frida Winnerstig*

Utvecklings
rådet
för den statliga sektorn

Får jag lov?

*Om öppenhet och Tullverket
Erfarenheter från en försöksverksamhet*



Layout & Illustrationer: Pinor Art Illustration, www.pinor.se
Tryck: Printab, 2003
ISBN: 91-971389-1-6



Miljömärkt trycksak, licensnummer 341 333.
Växjö Offset 2003

Innehållsförteckning

Förord.....	5
Sammanfattning.....	7
Inledning.....	10
Bakgrund.....	11
Demokratin förutsätter en viss öppenhet.....	11
Lärande kräver öppenhet.....	13
Utvecklingsrådets öppenhetssatsning.....	16
Tullverksprojektets genomförande.....	18
Processen.....	22
Fem frågor utan enkla svar.....	27
Chefens deltagande?.....	27
Medarbetare eller motarbetare?.....	28
Frivillighet eller måste?.....	29
Inledning, fortsättning, avslutning?.....	29
Hur påverkar det förgånga och dagsformen?.....	30
Reflektioner.....	32
Baskrav för öppenhet.....	32
Ledningens betydelse.....	32
Dialog.....	33
Resultat.....	34
Kontinuitet.....	34
Tillit.....	35

Öppenhet och...	35
Öppenhet och enkäter	36
Öppenhet och informationsteknik	36
Öppenhet och tidsparadoxen	37
Öppenhet och konflikter	37
Gärna öppenhet men inte just nu....	38
Att definiera öppenhet	
– en kontinuerlig och unik process	42
Referenser	44
Bilaga 1	46

Förord

Tullverkets ledning vill att det skall vara ”högt i taket” inom verket. Öppenhet gentemot oss som arbetar i verket och mot omvärlden är därvidlag ett honnørsord som måste fyllas med verkliga aktiviteter. Öppenhet är också viktigt för ett framgångsrikt kvalitetsarbete och för att skapa attraktiva arbetsplatser och är enligt vår chefpolicy ett viktigt kriterium för chefer/ledare i Tullverket.

Tullverket startade ett chefs/ledarprogram våren 2002 som ett led i Tullverkets långsiktiga chefsförsörjning.

Personalenheten och ledningen upplever det som om det finns många lämpliga chefsämnen inom verket men att dessa personer inte alltid vågat eller velat söka chefsbefattningar. Ett viktigt syfte med chefsutbildningen var därför att öka självförtroendet hos framtida chefskandidater och dessutom få fram fler kvinnliga chefer inom Tullverket.

Programmet riktade sig till interna sökande som hade intresse för chefs/ledarskap och rönt stort intresse. Uttagningen till programmet skedde genom en kombination av internt och externt urvalsförfarande med en genomarbetad kravprofil som grund.

Efter urval återstod 16 deltagare hälften män och hälften kvinnor väl fördelade över landet och i Tullverkets olika processer. Deltagande i programmet är inte en garanti för att få en chefsbefattning men väl en merit.

Programmet skiljer sig från traditionell utbildning bland annat genom att deltagarna har eget ansvar både för genomförandet och för innehållet inom vissa ramar. Deltagarna har

också ansvar för egen utveckling under det ett och ett halvt år som programmet varar.

Som ett önskemål från deltagarna i programmet kom en del att handla om öppenhet.

Med hjälp av Frida Winnerstig, projektledare för Utvecklingsrådets projekt ”Öppenhet på statliga arbetsplatser” startades en process i gruppen. Arbetet medförde ett stort engagemang och diskussioner om vad som egentligen menas med öppenhet. Tullverkets ledning stödde och uppmuntrade arbetet och gav sin syn på hur viktigt det är med öppenhet.

Genom det externa stödet från Utvecklingsrådet och från den adjungerade professorn vid Örebro universitet, Thomas Tydén, har det interna arbetet kring öppenhet understötts och även speglats via utomståendes ögon. En process som Du får ta del av i denna rapport.

Öppenhetsarbetet har lett till aktiviteter utanför programmet som vi hoppas skall fortsätta även efter det att programmet avslutats. Värt att nämna är det stöd Utvecklingsrådets interaktiva öppenhetsdrama ”Öppenhet i själva verket” gett. På vissa ställen har öppenhetsdiskussionerna kopplats samman med internt kvalitetsarbete och den grundläggande värderingen ”allas delaktighet”. Förutsättningen för allas delaktighet är just öppenhet i organisationen vilket Tullverket värdesätter mycket högt. Det är därför glädjande att våra blivande chefer på eget initiativ påbörjat ett öppenhetsarbete i Tullverket.

Kjell Jansson
Generaltulldirektör

Ann-Christine Held
Kursansvarig

Sammanfattning

I denna rapport beskrivs ett försök att starta en process för ökad öppenhet i statliga myndigheter. Försöksverksamheten har bedrivits i anslutning till ett chefs- och ledarprogram som genomförs inom Tullverket. Ett utbildningstillfälle i november 2002 kom att innehålla en genomgång av gällande lagstiftning som t ex offentlighetsprincipen, meddelarfrihet och sekretess. Vidare ett teoretiskt avsnitt om öppenhet i form av föreläsningar samt diskussion i grupper och i plenum. Kursdeltagarna fick en uppgift som bestod i att man skulle initiera ett samtal om öppenhet på den egna arbetsplatsen.

Vid nästkommande utbildningstillfälle, mars 2003, var syftet att få ta del av deltagarnas erfarenheter med att försöka initiera ett samtal om öppenhet på arbetsplatsen och reflektioner kring denna process. Minst lika intressant som att få höra om framgångsexempel var det att få ta del av erfarenheter från dem som av olika skäl inte startat en sådan process.

I denna rapport är det alltså själva *initieringen* av öppenhetsarbetet som är i fokus. I vilken utsträckning satsningen har lett till ökad öppenhet på de enskilda arbetsplatserna har inte studerats.

Metoden med en hemuppgift som innebar att deltagarna måste verka i ett skarpt läge, d v s inte bara teoretisera om öppenhet utan faktiskt göra något på den egna arbetsplatsen, tvingade dem att på allvar reflektera över ämnet öppenhet. Kursdeltagarna konstaterade att det var mycket lättare att komma igång med någon form av aktivitet på den egna arbetsplatsen med fokus på öppenhet och få acceptans än vad de tänkt sig. Däremot var det svårare, än vad man tänkt sig,

att inte fastna i det förgångna, att hålla sig till ämnet samt veta hur man avslutar eller går vidare.

Vi kunde se tre olika förhållningssätt till hemuppgiften att initiera ett arbete om öppenhet på den egna arbetsplatsen.

Den egna kicken

De som var entusiastiska och kände att de fick en egen kick av detta – att det hände något med dom själva och på arbetsplatsen. En insikt som växte fram.

Den lojala

Det är ett jobb som skall göras så det är bara att sätta igång. Finns ingen anledning att ifrågasätta; ”just do it”.

Den oförstående

Förstår inte vad det är för problem ni pratar om. Här har det alltid varit en öppen arbetsplats.

Några av deltagarna hade av olika skäl inte genomfört hemuppgiften och en del av dessa menade att det inte fanns några problem med öppenheten. En viktig principiell fråga är vem som har tolkningsföreträde när det gäller att avgöra hur det fungerar med öppenhet på en arbetsplats, vilket närmare utvecklas i rapporten. Ett problem med att bedöma hur det fungerar med öppenhet på en arbetsplats är kopplad till den referensram man som bedömare har. I vilken utsträckning man har erfarenheter av arbetsplatser där det råder en stor öppenhet eller mest erfarenhet av arbetsplatser där det motsatta förhållandet råder påverkar rimligtvis bedömning.

Ett grundläggande motiv för att arbeta med öppenhetsfrågor var att verksamhetsledningen understrukt betydelsen av att medarbetare på Tullverket tog sig an dessa frågor och verkade för en ökad öppenhet på arbetsplatsen. Verksledningens betoning av dessa frågor skapade en legitimitet.

Deltagarna menade att ett gott samtal om öppenhet kräver att

- det är officiellt sanktionerat av ledningen;
- man för en dialog istället för diskussion/debatt;
- det inte finns krav på direkta resultat;
- det finns någon slags kontinuitet;
- det finns tillit.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att arbetet med att definiera öppenhet är en process som blir unik för varje arbetsplats och att detta arbete bör fortgå kontinuerligt då förutsättningarna och omvärlden ständigt förändras. Det går inte att finna några enkla kriterier för att arbeta med öppenhet. Det måste baseras på medarbetarnas individuella förutsättningar, organisationens mål och värderingar samt det rådande arbetsklimatet. Det blir svårt att finna några ISO 9000 kriterier att validera arbetet mot. Öppenhetsarbetet måste i det perspektivet ses som en kontinuerlig process. Precis som med det ständiga lärandet måste öppenhetsarbetet ständigt försvaras, förnyas och utvecklas. Det kan onekligen skapa en frustration precis som ”den livslånga otillräcklighetens ångest som är baksidan av det livslånga lärandet” (Utbult 2002).

Inledning

I denna rapport beskrivs ett försök att *starta en process* för ökad öppenhet i statliga myndigheter. Initiativtagare har varit **Utvecklingsrådet för den statliga sektorn** (i fortsättningen kallad Utvecklingsrådet¹) som sedan 2001 driver ett utvecklingsområde som heter ”**Öppenhet på statliga arbetsplatser**”. Försöksverksamheten har bedrivits i anslutning till ett chefs- och ledarprogram som genomförs inom Tullverket under perioden 2002-2003.

¹ Utvecklingsrådet för den statliga sektorn är en resurs för parternas lokala utvecklingsarbete. Myndigheter kan få ekonomiskt stöd till egna utvecklingsprojekt eller ta del av det utvecklingsarbete som Utvecklingsrådet bedriver i egen regi.

Utvecklingsrådet är en ideell förening. Arbetsgivarverket och de fackliga organisationerna inom staten, OFR, SACO-S och SEKO, är medlemmar i föreningen. Parterna har en aktiv roll i verksamheten och bemannar både rådets styrelse och styrgrupper för det centrala utvecklingsarbetet.

Bakgrund

Det kan finnas många skäl till att verka för en ökad öppenhet på en arbetsplats. En viktig anledning är att det är lagreglerat att det ska vara öppet. Graden av öppenhet på en arbetsplats kan direkt och indirekt ha betydelse för viktiga frågor som demokrati, jämställdhet, arbetsmiljö, lärande. Och detta i sin tur förväntas i förlängningen leda till man gör ett bättre arbete. I denna rapport har vi valt att exemplifiera betydelsen av öppenhet utifrån två av dessa aspekter; *demokrati* och *lärande*.

Demokratin förutsätter en viss öppenhet

Det talas mycket om behovet av öppenhet i den offentliga verksamheten. Medborgarna har rätt till insyn och de anställda har en lagfäst yttrande- och meddelarfrihet. Inom ramen för utvecklingsområdet ”Öppenhet på statliga arbetsplatser” har parterna på den statliga arbetsmarknaden tagit fram en skrift som heter ”**Bara vi har tydliga regler så...**”. Syftet med skriften är att kortfattat göra det tydligt vilka regler som gäller för öppenhet på statliga arbetsplatser. Det handlar bland annat om informationsfrihet, yttrandefrihet och angränsande frågor. Rättsfall och JO-uttalanden refereras för att ge arbetsgivare och anställda insikt i hur reglerna kan tillämpas.

Utgångspunkten är att det alltid är positivt att sträva efter öppenhet i en organisation, eftersom det bidrar till bättre beslutsunderlag, effektivare verksamhet, nya former för samverkan, ökad arbetsglädje och en positiv relation till uppdragsgivare och medborgare och därmed en förutsättning för den yttre öppenheten, alltså demokratin.

Vad är det då som gäller?

För den offentliga förvaltningen gäller den grundlagsfästa offentlighetsprincipen, som innebär att allmänheten och massmedia har rätt till insyn i förvaltningens verksamhet.

Offentlighetsprincipen kommer till uttryck i reglerna om

- allmänna handlingars offentlighet
- den yttrandefrihet som alla har
- meddelarfriheten
- förhandlingsoffentligheten

Reglerna om *allmänna handlingars offentlighet* innebär att vem som helst i princip får ta del av sådana handlingar som har kommit in till en myndighet eller upprättats där. Bestämmelserna om *yttrandefrihet* ger de offentligt anställda arbetstagarna en principiell rätt att berätta vad de vet för utomstående.

Meddelarfriheten innebär att arbetstagarna i många fall även kan lämna sådana uppgifter till massmedia som i förhållande till andra mottagare omfattas av tystnadsplikt.

Förhandlingsoffentligheten innebär att allmänheten och massmedierna i regel får närvara vid rättegångar och vid de beslutande politiska organens sammanträden.

Vad innebär detta i praktiken?

Den som är statligt anställd har, liksom andra medborgare, yttrandefrihet enligt regeringsformen (RF). En statsanställd kan till exempel skriva artiklar, insändare i tidningar och också uttala sig i radio, TV och andra media i vilka frågor som helst, t ex frågor som rör den egna arbetsplatsen, så länge man inte utger sig för att vara företrädare för myndigheten ifråga. Rätten att yttra sig är dock begränsad genom reglerna i sekretesslagen.

Det som är speciellt för statsanställda är att de även har meddelarfrihet. Friheten att meddela innebär att man kan lämna uppgifter, i princip även sekretesskyddade sådana, till massmedia, författare och andra upphovsmän för publicering. Men även meddelarfriheten har sina begränsningar. Man får inte lämna ut uppgifter om det innebär allvarligt brott mot rikets säkerhet, *lämna ut* en hemlig handling om det sker uppsåtligen, eller bryta mot de så kallade *kvalificerade* tystnadsplikterna i 16 kap. sekretesslagen.

Den som använder sig av sin meddelarfrihet har rätt att vara anonym och myndigheten får inte heller ens försöka efterforska vem som har lämnat uppgifterna.

Formella regler är dock inte allt. De anger i bästa fall gränserna för vad som är tillåtet och vad som inte är tillåtet. Skriften ”Bara vi har tydliga regler så...” syftar till att klargöra stommen i regelverket och kan beställas från Utvecklingsrådet www.utvecklingsradet.se – den är gratis för statligt anställda.

Lärande kräver öppenhet

Dagens samhälle genomsyras av rop på kompetensutveckling. Begrepp som det livslånga lärandet eller det livsvida lärandet försöker fånga att kunskapsamhället innebär ett ständigt lärande som kan ske i många olika former. Det finns ett brett samförstånd om att lärande processer, kompetensförsörjning och partnerskap utgör den framtida grunden för tillväxt och välfärd (Bergström et al 2000). Trots alla dessa likartade viljeyttringar kan man konstatera att det sällan förs någon diskussion om innehållet i utbildningar. Lärande i sig behöver inte nödvändigtvis medföra något positivt, helt avgörande är det kunskapsmässiga innehållet och formerna för lärandet.

Ett tydligt exempel på detta är när organisationer skickar medarbetare på externa utbildningar, utan att det finns en tydlig strategi för kompetensutveckling inom organisationen. Personalutbildningen planeras ofta med utgångspunkt i utbildningsanordnarnas kursutbud snarare än utifrån en analys av verksamhetens utvecklingsbehov. En sådan utbudsstyrning av personalutbildningen minskar naturligtvis sannolikheten för att utbildningssatsningarna skall leda till önskvärda effekter på verksamhetsnivå (Ellström & Kock 1993).

Man kan hävda att ett ”riktigt” och viktigt lärande för företag och offentliga institutioner är att utveckla den faktiska kompetensen på basis av en efterfrågad kompetens. Det innebär att fort- och vidareutbildning på en arbetsplats, för att vara framgångsrik, kräver att en behovsanalys har föregått utbildningen (Tydén 1998). En behovsanalys som i första rummet baseras på en verksamhetsbeskrivning. Vad gör vi idag och hur gör vi det? Det kan låta enkelt men innehåller en del stora problem, varav det viktigaste är att det inte sällan föreligger en diskrepans mellan vad man tror att man gör och vad man verkligen gör. Slutsatsen blir att behovet av kompetensutveckling inte självklart kan grundas på en individs uttalade behov eller på chefens antaganden utan måste föregås av en djupare analys. Det finns en rad undersökningar som visar på sådana resultat – att den egna självbilden av vad man gör på en arbetsplats inte alltid stämmer överens med vad man faktiskt gör (Ellegård 2003, Döös 2003, Tydén et al 2000, Baumard 1999, Tydén 1996, Löfberg & Olsson 1995, Lave & Wenger 1991).

Det är dessa självbilder som styr hur vi uppfattar och tolkar vår omgivning. De utgör en inre karta som styr oss utan att vi alltid är medvetna om den. Vi gör inte alltid som vi säger men vi är konsekventa utifrån våra mentala modeller. Det gör

att det blir nog så viktigt att sträva efter att bli medveten om och formulera de mentala modeller vi har. Ett första steg i en verksamhetsanalys blir utifrån detta att realitetsanpassa den egna och arbetskollektivets självbilder med hjälp av reflektion i organiserad form eller med utomstående hjälp. Detta är en svår process som kan innehålla många smärtsamma uppgörelser med såväl personliga värderingar som organisationens/myndighetens värderingar. *Det är då helt avgörande att det finns en öppenhet i organisationen.* En öppenhet som skapar en grund för eftertänksamma och ärliga samtal. Denna analys utgör grunden för att kunna avgöra vilken kompetens som behövs och vidare om det krävs någon form av utbildning för att åtgärda eventuell skillnad mellan befintlig kompetens och efterfrågad kompetens. Utan öppenhet inom en organisation blir behovsanalysen haltande och bristfällig och därmed blir kompetenshöjande åtgärder kostnadsineffektiva och kanske till och med i vissa fall kontraproduktiva.

Utvecklingsrådets öppenhetssatsning

Det övergripande målet för utvecklingsområdet ”Öppenhet på statliga arbetsplatser” är att på partsgemensam basis bidra till en öppnare statsförvaltning. Arbetet inleddes år 2001 och följer två spår:

- Regelspåret, som går ut på att förmedla kunskap till statliga chefer och medarbetare om offentlighetsprincipen med tyngdpunkt på yttrande- och meddelarfriheten.
- Metodspåret, som går ut på att erbjuda stöd till myndigheter som vill öka öppenheten på arbetsplatserna genom att systematiskt förbättra dialogen mellan medarbetare och chef samt medarbetare emellan.

Ett viktigt inslag i Utvecklingsrådets öppenhetssatsning har varit att försöka svara på frågan hur det går att använda öppenhet som en kraft för bättre resultat och effektivare verksamhet. Öppenhet är ett brett och ibland omdiskuterat begrepp. Det finns många definitioner på vad öppenhet kan vara. För att komma en bit framåt inbjöd Utvecklingsrådet till ett delvis annorlunda seminarium i juni 2002. Temat för seminariet, som lockade 76 deltagare från ett femtiotal statliga myndigheter, var ”Hur skapar vi öppenhet på våra arbetsplatser?”. Seminariet hade ingen given dagordning, utan deltagarna fick själva identifiera angelägna ämnen som man sedan samlades kring för ett samtal. Totalt listades inledningsvis 37 ämnen som man bedömde som mest angelägna för att stimulera till öppna arbetsplatser inom staten.

Av dessa röstade man fram följande sex teman som de mest angelägna:

- 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
- Att få känna stolthet över sin arbetsplats

Seminariet är dokumenterat i två skrifter (Utvecklingsrådet 2002:a, 2002:b).

Tullverksprojektets genomförande

På det ovan beskrivna öppenhetsseminariet deltog bland annat personal från Tullverket. En av deltagarna tipsade Tullverkets chefs- och ledarprogram om Utvecklingsrådets öppenhetsprojekt. Syftet med utbildningen som genomförs under perioden 2002-2003 är att förse Tullverket med väl motiverade och förberedda kandidater till blivande chefs-tjänster. En av dem som var ansvarig för ett delmoment (eller modul som de kallar det) kontaktade Utvecklingsrådets projektledare för utvecklingsområdet ”Öppenhet på statliga arbetsplatser” för att prata om hur öppenhetsaspekten skulle kunna föras in i denna del (modul) av utbildningen.

Samtalet resulterade i att Utvecklingsrådets projektledare Frida Winnerstig tillsammans med Thomas Tydén, adj professor i pedagogik vid Örebro universitet, åtog sig att skissa på ett programinslag om öppenhet. Kursansvariga förankrade idén med övriga ansvariga på Tullverket och man fattade ett beslut om att spränga in ett pass om öppenhet inom Modul 3 vars huvudtema var ”Förvaltningspolitik” samt med ett uppföljande pass under nästkommande Modul 4 vars huvudtema var ”Administration”. Samtalen mellan Tullverket och Utvecklingsrådet resulterade också i att man enades om att det första passet skulle innehålla ett teoretiskt avsnitt i form av föreläsningar samt diskussion i grupper och i plenum. Dessutom skulle deltagarna mellan Modul 3 och Modul 4 genomföra en uppgift på den egna arbetsplatsen om öppenhet.

De två modulerna omfattade följande områden:

MODUL 3

Förvaltningspolitiskt block v.47, 2002

- Att leda en offentlig organisation
- Finansdepartementet
- Regeringskansliets roll
- Ekonomisk politik
- Demokrati - rättssäkerhet - effektivitet
- Förvaltningspolitiska propositionen
- Sekretesslagstiftning
- Förvaltningslagen, beslut - motivering av beslut

MODUL 4

Administrativt block v.12, 2003

- Grundpaket Tullalfa, arbetsrätt
- MBL
- Förhandlingsteknik
- Budget, VP, ekonomiska systemet

Arbetet med att föra samtalet om öppenhet på denna chefsutbildning leddes av Frida Winnerstig och Thomas Tydén. Det startade den 20 november 2002 då chefs- och ledarprogrammet träffades för sin tredje modul i Stockholmstrakten.

Kursdeltagarna fick under dagen en genomgång av den lagstiftning som gäller beträffande sekretess, yttrande- och meddelarfrihet, offentlighetsprincipen mm. Frida Winnerstig inledde "vårt" pass med att berätta om det arbete som Utvecklingsrådet för den statliga sektorn driver om öppenhet. De skrifter som tagits fram presenterades. Därefter höll Thomas Tydén en föreläsning med fokus på spänningsfältet

lojalitet kontra öppenhet, lärandebegreppet, hinder för förbättringsarbete och metoder för dialogsamtal.

Efter detta följde gruppdiskussioner som fokuserade frågor om hur deltagarna skulle kunna arbeta med öppenhet och vilka hinder de såg för detta på sina respektive arbetsplatser. Varje deltagare skrev ned 5-10 punkter om upplevda hinder för öppenhet (se bilaga 1).

Därefter följde ett gemensamt samtal utifrån grupparbetena samt samtal om den hemuppgift som deltagarna fick. Hemuppgiften bestod i kursdeltagarna under tiden fram till näste modul skulle initiera ett samtal om öppenhet på den egna arbetsplatsen.

I mars 2003 genomfördes den fjärde modulen på en kursgård utanför Nynäshamn. Syftet med detta möte var att få ta del av deltagarnas erfarenheter med att försöka initiera ett samtal om öppenhet på arbetsplatsen och reflektioner kring denna process. Minst lika intressant som att få höra om framgångsexempel var det att få ta del av erfarenheter från dem som av olika skäl inte startat en sådan. Inför mötet bad vi alla deltagarna att skicka oss en e-post där de på någon rad beskrev vad tyckte hade varit lättare respektive svårare än vad de föreställt sig med att lösa hemuppgiften.

Deltagarna delade in sig i fem grupper och arbetade med den så kallade vattentrappan i redovisningen. Vattentrappan inleddes med att Thomas Tydén samtalade med initiativtagaren om hans upplevelser av sitt öppenhetsarbete på hemmaplan. Därpå lämnade de över till den första gruppen som samtalade om sina erfarenheter. Övriga i gruppen lyssnade men fick inte kommentera. Efter femton minuter gick ordet vidare till nästa grupp som hade i uppgift att dela med sig av sina erfarenheter, men samtidigt bygga vidare på vad man

hade hört från den första gruppen. Efter ytterligare en kvart var det dags för nästa grupp att ta över stafettpinnen och bygga vidare på den erfarenhetsbank som började ta form osv. Under redovisningen skrev de ansvariga från Utvecklingsrådet ned så mycket de hann uppfatta under detta pass. Eventuella oklarheter i denna dokumentation klarades under det moment som följde. Efter gruppredovisningen fördes ett samtal i plenum där deltagarna fortsatte att ventilera sina erfarenheter.

Processen

Till grund för detta avsnitt och det efterföljande reflektionsavsnittet ligger fylliga minnesanteckningar från de två ovan redovisade mötena, det material som gruppdeltagarna gav oss under första mötet respektive skickade till oss inför det andra mötet. Vidare en del e-postväxling mellan oss och kursledning samt några av deltagarna på kursen. Innan materialet publiceras har kursdeltagarna fått möjlighet att kommentera texten.

Intresset för att spränga in ett block om öppenhet i ett redan digert program kan dels förklaras av att en av kursdeltagarna medverkat i en konferens om öppenhet som Utvecklingsrådet ordnade våren 2002 och där varit mycket aktiv och utvecklat ett stort engagemang och intresse för öppenhetsfrågor. Dels kan intresset förklaras av att generaldirektören på Tullverket uttalat sin positiva syn på arbete med öppenhet och att Tullverket i sin chefpolicy lyfter fram dessa frågor. Chefs- och ledarpolicy vid Tullverket är:

Chefs- och Ledarpolicy vid Tullverket

En chef i tullen är en god ledare som verkar för att uppnå efterfrågat resultat och skapar förutsättningar för sina medarbetare att växa genom att:

- arbeta målinriktat och utvärdera fortlöpande
- driva och utveckla verksamheten tillsammans med sina medarbetare
- arbeta för att uppnå en attraktiv och stimulerande arbetsplats

forts.

- vara tydlig och våga fatta även svåra beslut
- uppträda som en god representant för tullen såväl externt som internt
- skapa ett öppet klimat

Alla chefer i tullen är arbetsgivare, är lojala med och tar ansvar för fattade beslut, deras kvalitet och konsekvenser

Policyn listar de sex viktigaste områdena som en chef skall arbeta med och en av dessa är just frågan om öppenhet på arbetsplatsen.

Under den första träffens inledande föreläsningar såddes en del frön varav några användes vidare i de följande gruppdiskussionerna under det första mötet. Några grodde, några förkastades och några verkade få avvakta i väntan på ytterligare bevakning. Och några helt nya frön fördes in av deltagarna och ventilerades.

Metoden med en hemläxa som innebar att deltagarna måste verka i ett skarpt läge dvs inte bara teoretisera om öppenhet, utan faktiskt göra något på den egna arbetsplatsen tvingade dem att på allvar reflektera över ämnet öppenhet. En del oro och rädsla kom till ytan och tog sig uttryck bl a i formuleringar som ”man skall inte väcka den björn som sover”, ”det kan gå fel” mm. Hos några märktes en stor entusiasm inför uppgiften.

Några var inte i chefsbefattning och var osäkra på om de skulle få acceptans att ta upp ett samtal om öppenhet och också om hur man kan gå tillväga med egna initiativ när man inte är chef. Flera kände att det kanske inte skulle uppskattas av chefer och medarbetare. Oron lå sig delvis då det påpek-

ades att Tullverket i sin chefs- och ledarpolicy uttryckligt formulerat dessa frågor: ”En chef i tullen är en god ledare som verkar för att uppnå efterfrågat resultat och skapar förutsättningar för sina medarbetare att växa genom att skapa ett öppet klimat”. Några var på små enheter och hade inte så många arbetskamrater att dra igång ett samtal med. Några ville gå utanför den egna arbetsgruppen i samtal om öppenhet för att få nya infallsvinklar. Deltagarna ombads att med några korta ord ange vad de tyckt var lättare respektive svårare än de tänkt sig vad beträffar att initiera ett arbete om öppenhet på arbetsplatsen. Nedan redovisas de inkomna svaren.

Lättare än man tänkt	Svårare än man tänkt
Att börja prata	Hur avslutar man?
Lätt få frivilliga och att identifiera problem	Svårt att fortsätta – hur går man vidare?
Trots att många på enheten har distansarbete var det lätt att få dem att komma till mötet	Inget var svårt
Lättare att få igång ett samtal än förväntat	Svårt hålla sig till ämnet
Att få acceptans	Att ej fastna i det förgångna
Att få folk att delta och prata	Hur går man vidare?

SAMMANFATTNING

Lättare än man tänkt

- Att komma igång, få acceptans, börja prata

Svårare än man tänkt

- Ej fastna i det förgångna, hålla sig till ämnet
- Fortsättningen - hur avslutar man eller hur går man vidare

Det var en stor variation i hur man valde att arbeta, men många startade med någon form av möten. Nedan följer några summariska beskrivningar av hur några påbörjade eller valde att inte starta denna öppenhetsprocess. I görligaste mån har vi valt kursdeltagarnas egna ord som vi uppfattade dem (vi använde inte bandspelare utan skrev ned för hand).

Vi skulle ha stabsfika och jag sa i förväg att jag ville prata om öppenhet. – Alla ville vara med. Vi bestämde att vi inte i första hand skulle söka resultat utan bara prata av oss. Det blev ett bra samtal.

Vi bjöd in alla på enheten till ett möte om öppenhet. På vår enhet är vi tolv anställda och de sex som anmälde sig var precis dom som vi trots skulle anmäla sig. På mötet blev det mycket rundprat i början. Men den processen behövde vi. När nästa möte skulle börja var det ingen som kom. Alla hade annat för sig men de sa att de väldigt gärna ville fortsätta.

Jag grunnade på hur jag skulle dra igång processen. Jag gick till min chef för att få råd men han tyckte att det väl inte var några problem med öppenhet på arbetet. Jag pratade istället med två nyanställda som inte var lika formade av det gamla.

Vi sampratade oss om vad vi menade med öppenhet och konstaterade att personkemin och relationerna är avgörande för öppenhet. Och att Tullverket som organisation inte skapar öppenhet.

Jag blev sektionschef på en annan enhet och det hade varit flera inom den enheten som sökt tjänsten varför det var viss turbulens att hantera. Det kändes inte som att det var läge för en övning i öppenhet i den situationen.

Två kursdeltagare bad sina chefer kalla till ett möte om öppenhet: Det kom 20 personer till rummet som vi möblerat i en tät cirkel. Som förberedelsematerial hade vi del 1 av dramat "Öppenhet i själva verket" som Utvecklingsrådet arbetat fram. Vi arbetade både med gruppdiskussioner och i plenum. Fick mycket positiv feedback främst från cheferna.

Problem med öppenhet uppstår om inte ledningen är öppen. Men på vår enhet är ledningen mycket öppen så det fanns ingen anledning att starta ett öppenhetsarbete.

Jag är sist anställd och yngst och vågar inte starta en öppenhetsdiskussion. Och förresten behövs det inte. Och det kan bli lite för mycket öppenhet som går över till skvaller.

Jag valde att inte starta någon process. Jag vill att öppenheten skall genomsyra hela verksamheten – alltså finns det ingen anledning att prata om det som en särskild aktivitet.

Jag är ny som chef och känner mig inte mogen för att starta en öppenhetsprocess.

På vår enhet pratade jag med chefen som tyckte att idén var jättebra och insåg att det behövdes. Det resulterade i att vi tog in en extern konsult till ett första möte. Som höll på en halvdag. Dagarna före mötet var det många arbetskamrater

som tittade in till mig och lite oroligt frågade vad som skulle ske.

Vi kunde se tre olika förhållningssätt till hemuppgiften att initiera ett arbete om öppenhet på den egna arbetsplatsen:

Den egna kicken

De som var entusiastiska och kände att de fick en egen kick av detta – att det hände något med dom själva och på arbetsplatsen. En insikt som växte fram.

Den lojala

Det är ett jobb som skall göras så det är bara att sätta igång. Finns ingen anledning att ifrågasätta; ”just do it”.

Den oförstående

Fattar inte vad det är för problem ni pratar om. Här har det alltid varit en öppen arbetsplats.

Fem frågor utan enkla svar

Följande fem frågor lyftes fram av deltagarna som viktiga, men svåra att tackla i arbetet med öppenhet.

Chefens deltagande?

En fråga om chefen bör vara med i ett arbetsplatssamtal om öppenhet eller inte väcktes. Å ena sidan tenderar chefer att på ett tidigt stadium i samtalet mycket tydligt ventilera sina åsikter. Detta kan medföra att medarbetare avstår från att säga sin mening eller att de anpassar sig till chefens uppfattning, vilket kan ske medvetet eller omedvetet. Är då lösningen på detta att exkludera chefen från samtalet? Och hur reagerar chefen på att bli exkluderad? Och hur reagerar medar-

betarna på denna exkludering? Blir samtalet kvalitativt bättre om medarbetarna får samtala utan ledningens närvaro eller innebär det en risk genom att ledningen inte behöver ta till sig det som sägs öppet när de inte får vara närvarande?

Vidare frågade man sig om chefer och medarbetare kan samtala på samma nivå eller om chefens generella informationsövertag väger tyngre än medarbetarens specifika? En följdfråga blir också huruvida chefer vanligtvis belönar de personer i organisationer som motargumenterar t ex genom att belöna ”kritikerna” vid utvecklingssamtalet och/eller genom positiv lönesättningen.

Medarbetare eller motarbetare?

I alla miljöer finns det ofta dels personer som är aktiva för att utveckla öppenhet, dels personer som av olika skäl motarbetar öppenhet. Personer kan t ex välja att vara tysta och inte bidra i någon större utsträckning till verksamhetens utveckling, vilket kan bero på flera olika saker. Ett skäl kan vara att i en starkt debattorienterad miljö med inslag av maktkamp, kan det vara strategiskt riktigt att inte prata alltför fritt på ett möte om något som inte är genomtänkt för då ”hugger” de andra mötesdeltagarna direkt. En konsekvens av detta är att endast förslag som är ordentligt förankrade presenteras, vilket i sin tur medför att kreativitet och utveckling hämmas. I andra fall kan en kollega tycka att det är skönt att slippa veta saker eftersom det också leder till att man tvingas ta ett ansvar. Det är enklare att skaka på huvudet och säga att det där har jag inte fått veta någonting om. Därmed frånsäger man sig allt ansvar, men också möjligheten att påverka. En annan viktig aspekt är att det ofta finns personer på en arbetsplats som motverkar öppenhet då de har något att förlora. Detta kan t ex gälla informella ledare och andra mycket strategiska aktörer – en urgammal härskarteknik.

Frivillighet eller måste?

Fördelen med frivillighet är att de som kommer är där av egen fri vilja och har ett engagemang för frågan. Man behöver inte argumentera för varför frågan är av vikt och man kan slippa dolda agendor och informella ledare. Detta kan ge fria arbetsformer där deltagarna själva sätter dagordningen och tar ett större ansvar för processen. Flera av deltagarna menade därför att om man ska prata om öppenhet så är det viktigt att de som deltar gör det frivilligt. Lustprincipen skall gälla och sen kan man kittla de som inte deltar initialt så att intresset förhoppningsvis växer.

Nackdelen är hur man ska hantera de som inte är med – känner de sig utanför fast de själva har valt att stå utanför? Känner de som är med att de tillhör en exklusiv skara som egentligen borde hålla de som står utanför informerade (ändå). Om det är chefen som inte är med accentueras denna fråga, alltså ska chefen informeras och i så fall av vem, på vilken nivå och om vad.

Inledning, fortsättning, avslutning?

En bra förberedelse för samtal om öppenhet kan vara att deltagarna läser något material, t ex de skrifter Utvecklingsrådet tagit fram eller tar del av det drama i tre delar som finns på rådets hemsida ”Öppenhet i själva verket”. Några av deltagarna som använt öppenhetsdramat framhöll att alla kan känna igen sig i de olika rollerna och situationerna, utan att behöva bli utpekade. Till vilken grad man sedan går över och diskuterar den egna arbetsplatsen menade de kan variera från fall till fall och beror på tryggheten i gruppen, tilliten man känner till varandra osv. Av vikt är att deltagarna tänker igenom vad man menar med öppenhet innan man träffas och därigenom försöka tydliggöra sin egen värdegrund.

Första mötet bör syfta till att prata om värdegrunden för att pröva om det går att utveckla en gemensam grund och även uttala vad man inte är överens om och det ställer krav på en genuin trygghet hos personen, i gruppen, i organisationen. Det är viktigt att i samtal om öppenhet se till att alla kommer till tals. Kanske kan man ha en schackklocka som markerar hur länge var och en får prata, som en av kursdeltagarna mer eller mindre skämtsamt föreslog. Grundtanken med detta och liknande förslag var att skapa utrymme för personer som ofta är tysta samt att begränsa utrymmet för dem som brukar ta mycket tid i anspråk. Ett annat sätt är att ha en duktig mötesordförande som ser till att alla får en chans att uttrycka sig. När man nått så långt det går gentemot en gemensam värdegrund blir nästa steg att övergå till ett samtal om hinder. Inställningen under de första mötena bör vara att inget är rätt eller fel – allt är tillåtet. Man bör vänta med en handlingsplan tills alla idéer och tankar har hunnit ventilerats ordentligt. Viktigt är att samtalen ges en struktur som är tydlig och att tid ges för att verkligen ge utrymme för reflektion och en grund för systematisk återkoppling/feedback. Det är också viktigt att ledningen har godkänt att arbetstid är avsatt utan att någon garanterar att det blir konkreta och direkt mätbara resultat.

Deltagarna konstaterade vidare att det var enklare att få igång pratet än de flesta trodde, men att det var svårare både att hålla frågan om öppenhet i fokus samt att avsluta processen.

Hur påverkar det förgångna och dagsformen?

Det var tydligt att när en öppenhetsdiskussion initieras så finns det ett stort behov av att ventileras det som har hänt tidigare i organisationen – ofta på ett känslomässigt sätt. Man tenderar dock att fastna i det som har hänt och har

svårt att ”lyfta sig” och se det hela ur ett helikopterperspektiv. Det finns en tendens att ”ramla” tillbaka i gångna händelser. Kanske beror detta på att det tidigare har saknats ”rum” att ventilera komplexa frågor i och att nu passar man på? Eller beror det på dagsformen, det vill säga att det vi berättar om som har hänt förut egentligen är en spegel av hur organisationen mår idag, men det är lättare att prata om detta i dåtid än i nutid. Flera av deltagarna berättade om svårigheten att lyfta samtalet från dåtiden och föra ett nutids- och framför allt framtidssamtal.

Reflektioner

I processavsnittet ovan redovisade vi våra intryck av hur deltagarna på Tullens chefs- och ledarutbildning hanterade frågan att initiera en process om öppenhet på den egna arbetsplatsen. Dessutom redovisades enskilda erfarenheter som förmedlats av deltagarna. Utifrån deltagarnas samtal i vattentrappan lyfte vi fram fem frågor som inte har några enkla svar och som redovisats ovan. I det här avsnittet för vi fram deltagarnas baskrav för öppenhet och kompletterar med våra egna reflektioner. Till vår hjälp har vi en del tidigare forskning inom området.

Baskrav för öppenhet

Följande grundläggande förutsättningar angav deltagarna för att ett gott samtal om öppenhet skall komma igång – att:

- det är officiellt sanktionerat av ledningen;
- man för en dialog istället för diskussion/debatt;
- det inte finns krav på direkta resultat;
- det finns någon slags kontinuitet;
- det finns tillit.

Ledningens betydelse

Det kan finnas motiv på olika nivåer och med olika inriktning vad gäller intresset för att arbeta med öppenhetsfrågor på en arbetsplats. I vår studie kunde vi notera att ett antal olika motiv lyftes fram av deltagarna. Ett grundläggande motiv som många redogjorde för var att Generaldirektören och verksamhetsledningen understrukt betydelsen av att medarbetare på Tullverket tog sig an dessa frågor och verkade för en ökad öppenhet på arbetsplatsen. En öppenhet som gällde personalens aktiviteter såväl gentemot allmänhe-

ten och olika intressentgrupper som inom det interna arbetet. Verksledningens betoning av dessa frågor skapade en legitimitet för att arbeta med öppenhet vilket flera deltagare menade underlättade såväl det egna som medarbetarnas engagemang.

Ett annat motiv som lyftes fram var att arbetet blev bättre genomfört om det existerar en öppenhet inom organisationen. Avsaknaden av eller brist på öppenhet kan skapa rädsla och oro vilket påverkar arbetet negativt. Den psykologiska arbetsmiljön påverkas positivt av en ökad öppenhet. Ytterligare ett motiv för öppenhet utåt är det formella krav som baseras på lagstiftningen: offentlighetsprincipen, yttrande- och meddelarfrihet etc.

Dialog

Deltagarna betonade vikten av att man för dialog i stället för att debattera då dialogens mål är att söka ökad gemensam förståelse medan målet i debatten är att vinna. Wilhelmson & Döös (2002), som har forskat om dialogkompetens för utveckling i arbetslivet, betonar att det krävs övning för att föra verklig dialog. De menar att vi ofta lite slarvigt använder uttrycket ”dialog” och tror att vi samtalar dialogiskt, när det istället är vissa som tillåts dominera utrymmet, medan andra inte får/tar plats alls, vissas åsikter räknas som viktiga, medan andras betraktas som oväsentliga.

Wilhelmson & Döös menar att för att åstadkomma en verklig dialog krävs ett demokratiskt förhållningssätt. Det innebär bl a en grundsyn där allas erfarenheter och åsikter är lika värdefulla. De anser att för att ”bidra i ett dialogiskt samtal kanske någon behöver sluta att pracka på andra sin uppfattning, medan en annan måste upphöra med att sitta tyst”. Och för att göra detta krävs det förstås träning, någonting

som flera i chefsprogrammet har upplevt. Till hjälp i denna träning kan Wilhelmson & Döös praktiska råd om hur man arrangerar dialogiska gruppsamtal vara (2002, s 33-35).

Resultat

Den tredje grundläggande förutsättningen för att ett gott samtal om öppenhet skall komma igång var enligt vissa deltagare att det *inte* ska finnas krav på direkta resultat. Denna "kravlöshet" bör nog ses i ljuset dels av det breda ämnet, dvs "öppenhet", dels arbetsplatsens ofta förekommande krav på resultat som är kvantitativt mätbara. Wilhelmson & Döös menar att resultaten av att föra dialogiska gruppsamtal är att varje person får en möjlighet att omvärdera sina initiala uppfattningar i en viss fråga och utveckla ett förhållningssätt som kan "förbättra kvaliteten i vardagens arbetsplatsmöten". Denna process tar initialt tid – väl investerad tid som kan ge både högre kvalitet och bättre effektivitet i verksamheten.

Kontinuitet

Då det gäller kursdeltagarnas framhållande av behovet av någon slags kontinuitet pekar Wilhelmson & Döös på att vi människor har kommunikativa vanor. Om vi ska utveckla dessa och på arbetsplatsmöten få igång och bibehålla samtal som har en dialogisk karaktär så kan vi över tid "bilda ett slags samtalandets kedjor där berättandet, gemensam reflektion och gemensam avsikt leder fram till hyfsat gemensamma verklighetsbilder som kan utgöra grunden för (sam)handling." Detta är naturligtvis en målsättning och därmed en idealbild - hur ofta hör vi inte talas om att alla drar åt olika håll i en verksamhet med frustration och effektivitetsförluster som följd.

Tillit

Flera av deltagarna betonade vikten av att det finns tillit till varandra i arbetsgruppen. För att vilja och våga vara öppen och lyssna och dela med sig av svåra saker krävs det att man accepterar sina arbetskamrater och att man känner att man själv blir accepterad av dem. Trygghet och tillit blir viktiga nyckelord. Tryggheten är av avgörande betydelse i en modell som bygger på en aktiv medverkan från samtliga deltagande. Alla måste vara aktiva genom att ställa frågor och berätta om sin verksamhet, för att man inte skall falla tillbaka till en traditionell envägskommunikation. Om inte ett tillräckligt mått av tillit finns på en arbetsplats är det viktigt att inte ha för bråttom, utan ta den tid som krävs för att utveckla ett förtroende. Och att det tar tid att bygga förtroendefulla relationer mellan individer, i samhällen är väl dokumenterat (Rothstein 2003). I en recension av Rothsteins bok om ”Sociala fällor och tillitens problem” skriver Göran Rosenberg följande tänkvärda ord:

”Den stora gåtan är inte varför folk misstror varandra, eftersom misstro är lätt att skapa och kan skapas snabbt, utan varför folk litar på varandra, eftersom tillit tar lång tid att bygga upp och kan raseras med ett svek eller två”
(Rosenberg 2003)

Öppenhet och...

I det här avsnittet nämns några områden som vi anser är värda särskild uppmärksamhet i ett öppenhetsperspektiv. Inspirerade av kursdeltagarna väljer vi att lyfta fram öppenheten och:

- ...enkäter,
- ...informationstekniken,
- ...tidsparadoxen,
- ...konflikter.

Öppenhet och enkäter

Inledningsvis kan det konstateras att validering av öppenhet via medarbetarenkäter är problematiskt. Av deltagarnas berättelse framgår att de själva och deras kolleger har väldigt varierande syn på vad de menar med öppenhet. Detta redovisas närmare under rubriken ”Att definiera öppenhet”. Detta medför att enkätundersökningar om öppenhet på en arbetsplats kan komma att innehålla betydande fel, då risken är stor att de svarande svarar på helt olika saker.

Öppenhet och informationsteknik

Flera av deltagarna menade att den moderna informationstekniken har ett Janusansikte vad gäller öppenhet och information. För Tullverket, precis som andra myndigheter och företag, har den nya tekniken medfört att en stor mängd information kan göras tillgänglig för medarbetarna.

På intranet kan man hitta protokoll och anteckningar från olika möten. Riktlinjer och policydokument finns också lätt tillgängliga. Medarbetarna kan hela tiden nå av viktig information från såväl medarbetarna som ledningen. Baksidan av detta är bl a att det finns en uppenbar risk för informationsöverflöd och vidhängande problem med att sortera och hitta rätt.

Mer information för med automatik med sig mer tid för att söka, sortera och värdera denna information. Ytterligare ett problem är att datakrångel eller liknande kan medföra att inte alla medarbetarna nås av viktig information. Dessutom får den som sänder informationen ingen återkoppling om informationen har nått fram eller inte. Sådana informationsmissar är ett växande problem på arbetsplatser och kan lätt skapa en känsla av utanförskap hos dem som drabbas.

Öppenhet och tidsparadoxen

Några deltagare menade att det är klart enklare att vara öppen om man har arbetat ett längre tag på en arbetsplats jämfört med att vara ny. Detta reser en principiell frågeställning om acceptans och legitimitet som också innehåller vissa paradoxer (Tydén 2001). Ett centralt motiv för att verka för större öppenhet på en arbetsplats är att skapa förutsättningar för det kritiska tänkandet. En viktig förutsättning är erövrandet av legitimitet som gör att man vågar och även blir belönad för ett kritiskt förhållningssätt.

För att få denna legitimitet krävs dels ett visst mått av förvärvat yrkesskicklighet och dels något mer diffust som kan beskrivas som en position eller status inom organisationen. Denna andra del kommer inte automatiskt efter en viss tid på en arbetsplats, utan ofta behöver man hjälp att komma in i det nätverk där denna legitimitet ges. Det behöver ej vara en chefsbefattning, utan den ifrågasättande legitimiteten kan finnas på alla nivåer. Det finns en tidsparadox i denna successiva inskolning till att bli accepterad som "ifrågasättare". Ju längre tid inskolningen tar desto mer hemmablind blir man och ser inte längre med de kritiska ögon som man kanske hade under den första tiden på arbetsplatsen. Men då hade man inte erhållit legitimiteten att ifrågasätta.

Öppenhet och konflikter

Ett hett diskussionsämne som dök upp vid båda våra träffar var att samtal om öppenhet och en ökad öppenhet kan medföra att konflikter som finns på arbetsplatsen kommer upp till ytan och placeras på dagordningen. Några menade att man inte skall väcka den björn som sover genom att släppa fram konflikter som man i princip har klarat av att leva med. Andra menade att om en konflikt finns på en arbetsplats, så finns den där oavsett om man pratar om den eller inte, varför

det är att stoppa huvudet i sanden genom att inte samtala om den. Vidare att konflikter försvårar och hindrar arbetet genom att de tar mycken energi från medarbetarna.

Det förtjänar att påpekas att en konflikt på en arbetsplats ändrar karaktär och gör ett kvalitativt språng om den blir offentligt artikulerad. Om barnet säger om den nakna kejsaren ”Men han har ju inga kläder på sig” så tvingas man att ta ställning till detta och förhålla sig till det sagda. Är det däremot osagt går det att låtsas som att det inte finns och kräver därför inte heller någon åtgärd.

Gärna öppenhet men inte just nu....

Några av deltagarna hade av olika skäl inte genomfört hemuppgiften att på den egna arbetsplatsen starta en process – ett samtal om öppenhet. Det förtjänar att framhållas att kursansvarig i ett brev till deltagarna kommunicerat vikten av att visa att Tullverket efterfrågar och vill ha ett öppet klimat och att det är upp till varje deltagare att själv avgöra på vilket sätt hemuppgiften genomförs på. Samtidigt kan även kursdeltagaren välja att låta bli om man tycker att det inte känns som rätt tidpunkt, d v s att det är OK att välja att låta bli. Nedan följer ett antal lösryckta citat som ger en bild av en del av motiven till varför man valde att inte initiera ett särskilt öppenhetsarbete.

”Öppenhet behöver man inte prata särskilt om. Det räcker om man som chef har en öppen och rak dialog”.

”Jag hade sökt och fått ett chefsvikariat på en annan arbetsplats och det hade varit flera internsökande. Därför kändes det svårt att inleda vikariatet med att ta itu med öppenhetsfrågor. Speciellt som vikariatet var tidsbegränsat fram till sommaren. Annat var mer angeläget – som att ta itu med den turbulens som uppstod i samband med tjänstetillsättningen”.

”På vår arbetsplats har vi inga problem med öppenheten”.

”Jag är sist anställd och yngst varför det inte är så självklart att ta upp en dialog om öppenhet”.

”Det kan bli för mycket öppenhet som går över till skvaller”.

”Jag vill att öppenheten skall genomsyra hela diskussionen – alltså inte börja prata om det som en särskild aktivitet”.

Ovanstående citat lyfter en rad spännande frågor. En principiell fråga är vem som har tolkningsföreträde när det gäller att avgöra hur det fungerar med öppenhet på en arbetsplats. Är det den enskilda medarbetaren, chefen eller hela arbetskollektivet gemensamt?

Tidigare forskningen visar på att individers förmåga att beskriva sina egna värderingar och syn på arbetsituationen är behäftad med svårigheter (Tydén, 1993). För att synliggöra detta krävs att var och en inleder en analys av värderingar. En sådan värderingsanalys är dock svår att genomföra då värderingar inte är något entydigt. En människa kan inom ett och samma område ha många olika värderingar, ibland t o m med motstridigt innehåll.

Värderingsanalysen måste därför försöka nå en förståelse av så många som möjligt av dessa. På det individuella planet handlar det om värderingar på många olika nivåer. Det är de värderingar som man förmår och vill formulera (*öppna och medvetna värderingar*). Bland dessa ingår värderingar som mer är en överföring av vad andra tycker och tänker än att det är värderingar som är förankrade hos dem som uttalar dem (*överförda värderingar*). Därutöver finns de värderingar som man är medveten om, men inte vill förmedla vidare av skilda skäl (*dolda och medvetna värderingar*). Vidare de värderingar som finns omedvetet hos oss (*omedvetna värderingar*).

Det är givetvis näst intill omöjligt att få fram alla dessa värderingar. Men det viktigaste är att inse att värderingar finns på alla dessa plan och att alla är viktiga för vårt förhållningssätt till och syn på öppenheten på arbetsplatsen. Denna insikt har stor betydelse för val av metod för värderingsanalysen. Traditionella enkät- och intervjuundersökningar har i det perspektivet klara begränsningar. Istället krävs att värderingsanalysen bedrivs under en längre tid, i dialog med de medverkande och varvat med praktiska försök. Detta var också en av de teoretiska utgångspunkterna med vårt försök att tillsammans med kursdeltagarna initiera en öppenhetsprocess på arbetsplatserna. Öppenhetsprocessen måste utifrån detta perspektiv börja med ett samtal som pågår under viss tid. Kommunikation blir starten på processen.

Att initiera detta samtal, denna kommunikation, är dock inte så enkelt vilket konstateras av Jordan & Lundin (2001). De menar att konflikter och motsättningar på en arbetsplats sällan motsvarar de definitioner av konflikter som kan finnas i läroböcker om konflikthantering. Dessa utgår ofta ifrån ett makt- och kamperspektiv där två eller flera parter har olika motstridiga mål och intressen och hamnar i strid på grund av detta. Konflikten är tydlig och definierad och de inblandade vet vad det handlar om. Jordan & Lundin menar, utifrån erfarenheter av en större enkät- och intervjustudie av människor på olika arbetsplatser, att de problem som de intervjuade oftast upplever som mest frustrerande är att en del av de inblandade vägrar att kommunicera om de problem som de intervjuade har angett.

Problemet är med andra ord i första hand ett problem att överhuvudtaget kunna initiera en kommunikation om dessa frågor och sekundärt är de problem som den intervjuade angett. Författarna menar att kärnproblemet i majoriteten av de

konflikter som ingick i deras undersökning bestod i kommunikationsproblem, främst att motparter inte sällan hårdnackat hindrade försök att kommunicera om upplevda problem. Författarna menar att vore ett forskningsprojekt i sig att inventera och analysera alla de strategier som används för att undvika att erkänna att det finns ett gemensamt problem som behöver bearbetas.

Ytterligare ett problem med att bedöma hur det fungerar med öppenhet på en arbetsplats är kopplad till den referensram man som bedömaren har. I vilken utsträckning man har erfarenheter av arbetsplatser där det råder en stor öppenhet eller mest erfarenhet av arbetsplatser där det motsatta förhållandet råder påverkar rimligtvis bedömningen.

En annan viktig fråga som citaten ovan reser är ”När är man mogen för att medverka i en öppenhetsprocess?”. Ett sätt att belysa frågeställningen är att hävda att det aldrig finns ett perfekt läge för initiera en sådan process eller omvänt mena att varje läge/tillfälle är som gott som något annat.

Att definiera öppenhet – en kontinuerlig och unik process

Många av deltagarna som genomfört olika samtal om öppenhet med sina kolleger berättade om hur svårt det var att hitta en definition på vad man menade med öppenhet. Det verkade nästan som alla hade sin egen tolkning och speciella relation till och definition av öppenhetsbegreppet. Många hade kommit fram till att synen på öppenhet till stor del är kopplat till olika grundläggande värderingar. Det kan vara vilken syn man har på begreppet demokrati, vilken människosyn man har eller hur man föreställer sig en demokratisk organisation ur lednings- och organisationsperspektiv mm. Det kan naturligtvis inte råda någon samsyn i dessa frågor, även om medarbetarna i viss mån och efter hand kan utveckla en viss samsyn i för arbetsplatsen väsentliga frågor. Men för att detta skall vara möjligt och en sådan process skall kunna starta måste först medarbetarna ges en chans att reflektera över och sätta ord på vad man tänker och känner.

Det är viktigt att konstatera att det är svårt att ge några snabba svar på dessa frågor då mycket av detta finns på ett omedvetet plan. Skall det få en rimlig chans att komma till ytan och artikuleras krävs en kontinuitet, att man träffas regelbundet och ventilerar dessa frågor. Vidare är formen för detta samtal av stor vikt. En form som befrämjar ett öppet samtal som baseras på tillit till varandra.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att arbetet med att definiera öppenhet är en process som blir unik för varje

arbetsplats och att detta arbete bör fortgå kontinuerligt då förutsättningarna och omvärlden ständigt förändras. Det går inte att finna några enkla kriterier för att arbeta med öppenhet. Det måste baseras på medarbetarnas individuella förutsättningar, organisationens mål och värderingar samt det rådande arbetsklimatet. Det blir svårt att finna några ISO 9000 kriterier att validera arbetet mot. Öppenhetsarbetet måste i det perspektivet ses som en kontinuerlig process. Precis som med det ständiga lärandet måste öppenhetsarbetet ständigt försvaras, förnyas och utvecklas. Det kan onekligen skapa en frustration precis som ”den livslånga otillräcklighetens ångest som är baksidan av det livslånga lärandet” (Utbult 2002).

Referenser

Baumard P (1999), *Tacit Knowledge in Organizations*. London, Sage Publications.

Bergström et al (2000), *Det dolda universitetet*. Framväxten av nya FoU-miljöer utanför universitet och högskolor. Dalarnas forskningsråd, Falun.

Döös M (2003), *Långsamt kunskapande och arbetsplatsens relationik*. Uppsats till nätverksträff i lärande i arbetslivet, Arbetslivsinstitutet, 030205.

Ellegård K (2003), *Lära livet, metod att lära av vardagen vedermödor och godbitar*. Uppsats till nätverksträff i lärande i arbetslivet, Arbetslivsinstitutet, 030205.

Ellström P-E & Kock, H (1993), *Kompetensutveckling i offentlig verksamhet*. DS 1993:65, Civildepartementet, Stockholm.

Jordan T & Lundin T (2001), *Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen*. Väger att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter. Centrum för Arbetsvetenskap, Göteborgs universitet. Arbetsrapport 2001:1.

Lave J & Wenger E (1991). *Situated learning*. Legitimate peripheral participation. Cambridge University Press.

Löfberg A & Ohlsson J (Ed.) (1995), *Miljöpedagogik och kunskapsbildning*. Teori, empiri och praktik. Rapport nr 23 från Seminariet för miljöpedagogik och kunskapsbildning. Stockholms universitet, Pedagogiska institutionen.

Rosenberg G (2003), *Varför så få korrupta domare*. Essä, kultur, Dagens Nyheter 2003-04-25.

Rothstein B (2003), *Sociala fällor och tillitens problem*. SNS förlag, Stockholm.

Tydén T (1993), *Knowledge Interplay*. User-Oriented Research Dissemination through Synthesis Pedagogics, Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala Studies in Education No 50, Almqvist & Wiksell International, Stockholm (1993).

Tydén T (1996), 'Longitudinal Studies Give New Dimensions in Understanding Science Communication' i Science Communication. Vol. 18, No1 / September 1996.

Tydén T (1998) 'Science and Practice Interplay - A Study of the User's Role in Information Exchange.' in Davidson, C. Information in the Building Industry - Problems and Solutions. International Council for Building Research and IF Research Corporation, Montreal May 1998.

Tydén T (2001), *Den pedagogiska parallellprocessen*. Utvärdering av masterutbildningarna. Utvecklingsrådet för den statliga sektorn, Stockholm.

Utbult M (2002) , *Lärande i arbetslivet*. Tio års forskning och utveckling i backspegeln. Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap, Stockholm.

Utvecklingsrådet för den statliga sektorn (2002:a), *Idéer om öppna arbetsplatser inom statlig förvaltning*, Stockholm.

Utvecklingsrådet för den statliga sektorn (2002: b), *Öppet seminarium för öppna arbetsplatser* 13 juni 2002. Stockholm.

Wilhelmson L & Döös M (2002), *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet*. Arbetslivsinstitutet.

Bilaga 1

Redovisning av vad varje deltagare efter grupp-diskussionerna skrev om hinder och möjligheter för att verka för en ökad öppenhet.

1. Kulturväxling, ovana vid egna initiativ, engagemang, rädsla att "göra fel", organisationsfrågor.
2. Chef/ledarstil, organisationens utseende, konkurrens, lokalernas utseende, rädsla, lättja – man bryr sig inte, ovana vid "tyckande".
3. Just nu en otydlig organisation (process/linjeorganisation), dåligt ledarskap, liten förståelse för varandra och varandras arbetsuppgifter, ont om tid, "slimmad" organisation, rädsla för att bli "straffad" om man säger vad man tycker, svårighet att nå högre chefer, man tror att ens åsikt inte är något värd.
4. Rädsla, cementerad kultur, osäkerhet om nuvarande – kommande organisation, kunna förmedla budskapet, prestige, ifrågasätta min roll i sammanhanget.
5. Tid, förståelse av betydelsen, rädsla, ovan för egna initiativ.
6. Kulturen i största allmänhet/dolda antaganden, tajming och tid saknas, brist på respekt, "förutfattade meningar" som lever kvar sedan gammalt/gammal skåpmat, rädsla från cheferna för vad som kommer fram när man "lyfter på locket".

7. Hinder: kulturen i Tullverket på avdelningarna etc, ”gamalt groll” sitter i väggarna, någon eller några dominant personer hämmar (behöver inte vara chefer utan även ”informella” ledare), rädsla för att trampa i klaveret, självkänslan, tid & ork saknas, timingen blir fel, gamla inkörda rutiner. Möjligheter: våga förändra gamla inkörda rutiner t ex former för avdelningsmöten osv, skapa en gemensam bild över ordet ”öppenhet” och diskutera vad alla lägger i ordet – låt alla komma till tals. Personer som oftast inte hörs/tar plats är kanske de som har mest att säga om öppenhet.
8. Rädsla, tid/timing, forum, blygsel, dominant person hämmar, rutiner – våga bryta trender.
9. Hinder: Kulturen i Tullverket, någon eller några starka personer hämmar, rädsla göra bort sig – såra – göra fel, tid-timing. Möjligheter: balans – vad man menar med öppenhet, accepterad – respekterad, våga bryta – nya trender.
10. Organisatoriska hinder, geografiska hinder, ovana vid egna initiativ, brist på engagemang.
11. Starka åsiktsframförare d v s så starka så att andra hamnar i underläge, medarbetare placerade på olika orter ger ibland svårigheter att hitta gemensam mötesplats, kanske en övertro på att vi redan är duktiga på öppenhet, har regelbundna funktionsmöten där vi har en dialog, har bra ledare som verkligen uppmanar till en öppenhet och dialog i syfte att få en rolig arbetsplats och förbättrad verksamhet.
12. Prioritering – värdering, engagemang, otålighet, vedertagna sanningar, tidigare erfarenhet, kulturkrock, fördomar, rädsla, kompetens, attityder, etablerade – oetablerade.

13. "Könsroller – unga ifrågasättande kvinnor diskrimineras, patron – klient – rädd om karriär lön och utbildningar, "dom" – rädsla för utomstående enheter – visa svaghet farligt inåt och utåt, kommunikation/kommunikationsvägar, rädsla, okunskap, ledarskap.
14. Rädsla, ingen som lyssnar, auktoritär ledning-makt, hinner ej – tid – stress, bekvämlighet.
15. Attityder (att man inte tror det är ok att prata öppet), negativ/ingen feedback vid tidigare försök ("den som lagt handen på kokplattan en gång gör det inte en gång till"). Duktig-flicka-syndrom (ej ok att säga nej eller ifrågasätta i gruppen som sådan).
16. Rädsla att blotta sig - visa sig svag. Rädsla att bli kränkt, tillplattad, straffad. Risk för förlorad status, rädsla att bli utmålad som en negativ bakåtsträvare.

Skriften kan beställas från Utvecklingsrådet på

Tel: 08-402 28 40

Fax: 08-24 10 91

E-post: info@utvecklingsradet.se

