

# ÖPPENHET I VARDAGEN

## Om att ta känsliga frågor till tals (Avoimuutta arkeen)



Sammanfattning av de handböcker som utgivits av Statskontoret / KAIKU-tjänsterna

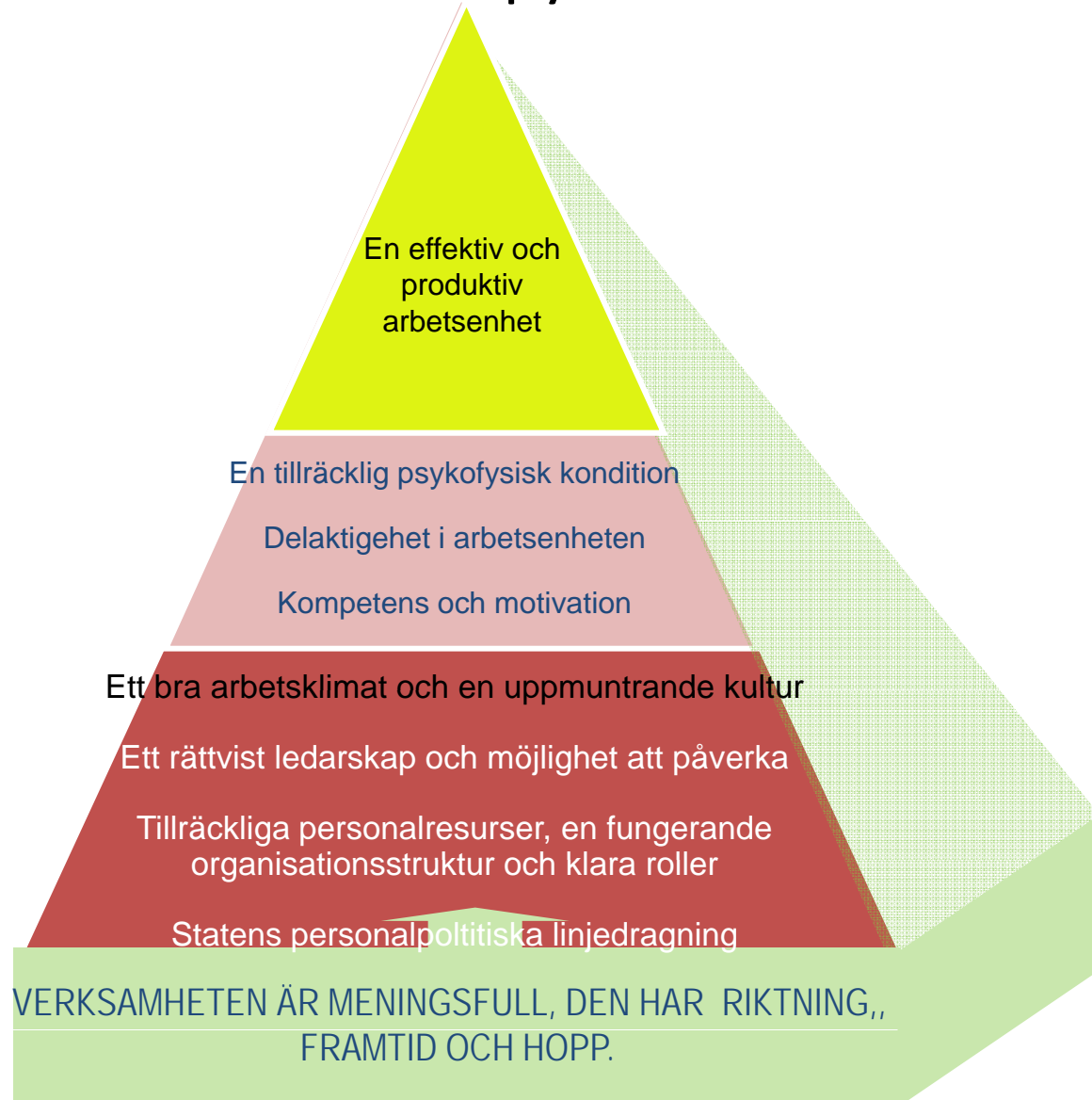
# Produktivitetspyramiden

Produktivitet  
innovativ anda

Glädje och  
engagemang

uppskattning  
lyhördhet  
uppmuntran

renhårighet  
tillit  
trygghet



# Kriterier för en välmående organisation 1/2

- De anställda har möjlighet att delta i beredningen av ärenden, som berör dem.
- De antällda får utnyttja sin kompetens och sitt kunnande, vilket gör dem mer engagerade, energiska, flexibla, nöjda och uthålliga, vilket i sin tur leder till bättre prestationer.
- Välmående- och kompetensaspekten ingår i ledarskapsutbildningen.
- Personalpolitiken baserar sig på strategin, kännetecknas av långsiktighet samt omfattar hela karriären.
- Organisationskulturen bygger på människors olikhet och pluralism i tankesätt samt ger utrymme för utbyte och samvaro.

# Kriterier för en välmående organisation 2/2

- Spelreglerna främjar effektivt arbete.
- Ledningen och organisationen tillåter och utnyttjar externa och interna kritiska synpunkter på sin verksamhet.
- Upplevelsen av rättvist bemötande har sin grund i en etisk verksamhetskultur, som också omfattar genomskinlighet och möjlighet att rätta till felaktigheter i beslutsprocessen.
- Organisationen har en vedertagen process för ingripande i ett tidigt skede.
- Aktiva nätverk för befrämjande av välmående i arbetet.
- Förändringar leds målinriktat och aktivt.

# Välståndet uppstår i själva arbetet

- Välstånd i arbetet
  - Välståndet är en upplevelse av att arbetet fungerar och ger resultat. Det är både en individuell och gemensam erfarenhet.
  - Välståndet skapas tillsammans, i det gemensamma arbetet.
- Välståndet baserar sig på
  - Ledarskap
  - Kunnskap och behärskning av arbetet
  - Delaktighet
- Det väcker engagemang och vi-anda samt ger energi att sträva mot ett genom samförstånd definierat mål.
- Effektivitet och nyskapande.

# Vad innebär att ta till tals i ett tillräckligt tidigt skede?

- Utgångspunkten bör ligga i organisationens värdegrund:
  - Våra anställda är människor. De har ett egenvärde för organisationen och de går inte att byta ut som maskindelar.
- Att ta till tals och ingripa är ett sätt att visa, att man bryr sig om människan.

# Vad är ett tillräckligt tidigt ingripande?

- En situation på arbetsplatsen kan hota att infektera andan inom hela organisationen, inom en arbetsenhet, eller den kan hota en enskild medarbetares arbetsförmåga. Någon på arbetsplatsen (chef eller arbetskamrat) observerar situationen och tar upp den. Efter detta bör man vidta lämpliga åtgärder, innan situationen förvärras så, att den kan bli svår att lösa.

# Ett ingripande är påkallat om

- Frånvarofrekvensen ökar
- Arbetsprocesserna inte löper
- Övertidsarbetet ökar
- De, som har möjlighet, glider undan; arbetstiden förkortas i båda ändarna
- Man smiter allt oftare från de gemensamma mötena med hänvisning till brådskande arbetsuppgifter
- Man kan iaktta en nedgång i växelverkan och positiv inställning hos de anställda



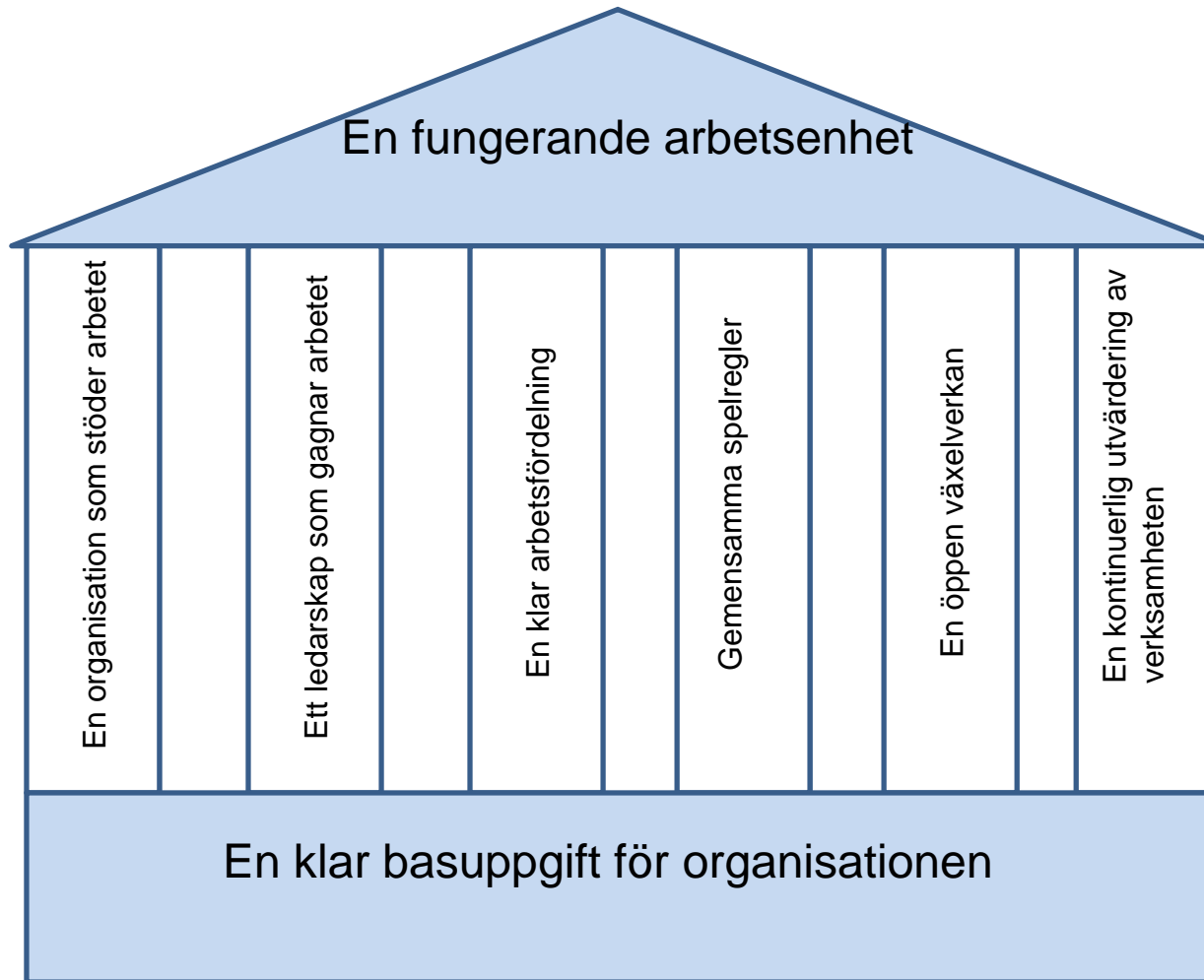
# När bör man senast ingripa?

- Barometerresultaten svarar inte mot målsättningarna.
- Arbetsenheten uppnår inte sina mål inom utsatt tid.
- Arbetsenheten splittras i små grupper, som inte kommer överens.
- Arbetsenheten börjar påminna om en terapigrupp, där all energi går åt till att reda upp inbördes konflikter.
- Det förekommer mobbning.
- Man håller tillbaka information och en osund tävling mellan medarbetarna börjar få negativa konsekvenser utåt.
- Dialogen upphör och var och en isolerar sig kring sitt eget arbete.
- Arbetstagarna börjar visa tecken på att "gå i väggen" och sjukfrånvaron ökar.

# Att ta till tals inom arbetsgemenskapen

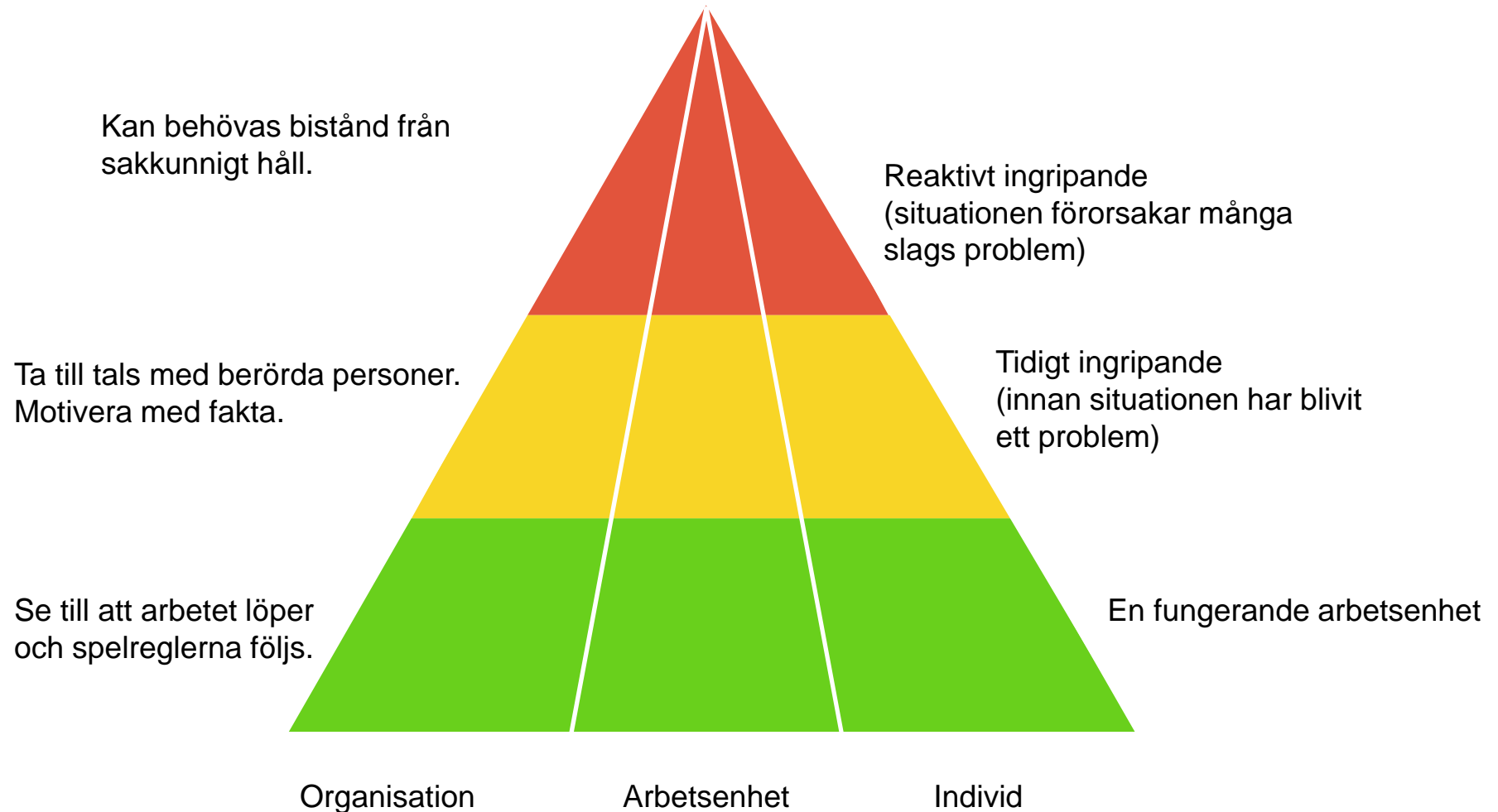
- Både ett chefs- och medarbetansvar.
- Initiativtagaren funderar i förväg på hur saken kan tas till tals på ett uppbyggande sätt.
- Saken tas till tals på ett gemensamt möte.
- De andra lyssnar och deltar i diskussionen. Ingen får ställa sig oförstående eller lämna initiativtagaren ensam. (Utgångspunkt: det finns alltid en relevant orsak till att saken tas till behandling.)
- Tillsammans funderar man på hur en ur arbetsgemenskapens synpunkt sett tillfredställande situation skulle se ut och om saker och ting redan fungerar bra i något hänseende.
- Slutligen enas man om vad som kan och kommer att göras för att lösa problemet.

# Grundpelarna för en fungerande arbetsenhet



Källa: Pekka Järvinen

# När bör man ingripa och hur?



# Att ta till tals med enskild person

- Man bör på förhand komma överens om arbetsplatsens spelregler för hur man löser gemensamma problem och sedan följer man systematiskt dessa spelregler.
- I en kultur, där man bryr sig om varandra, upptäcker man ovälkomna fenomen i ett tidigt skede och vidtar åtgärder innan de utvecklas till problem.
- Det är normalt ledarskap att ta itu med fenomen, som hotar arbetsvälmåendet.
- Vem som helst inom arbetsgemenskapen kan ta störande saker till tals och yrka på att något görs.

# Hur upptäcker man spirande problem?

- Höga frånvarosiffror
- Alltför långa arbetsdagar
- Kommunikationsproblem med kunder eller arbetskamrater
- Svårigheter att klara av arbetsuppgifterna
- En medarbetare blir passiv / överaktiv
- En medarbetare blir mer tillbakadragen än förut
- Chefen eller arbetskamraterna har en känsla av att något borde göras ("jag borde få sagt!")

# Och vad gör man sen?

- Som chef gör du faktabaserade observationer om arbetsrelaterade förändringar.
- Visa, att medarbetaren har "blivit sedd" och ge uppbyggande feedback.
- Håll tillbaka "diagnoser" och förhastade slutsatser.
- Agera i proportion till det antagna problemets storleksgrad.
- Ta modigt saker till tals i ett tidigt skede
- Som arbetskamrat kan du fråga: Hur är läget? Är allt OK? Kan jag hjälpa dej med nånting?

# En lösningsinriktad diskussion

1. Varför har diskussionen inletts? Konkreta observationer.
2. Vilken är situationen nu? Hur flyter arbetet och samverkan i arbetsgemenskapen. Hur lyckas samordnandet av familj och arbete?
3. Vilken är den anställdas grunduppgift? Vad består arbetsuppgiften av?
4. Målsättning. Hur ser en tillräckligt bra arbetsprestation ut? Vem drar nytta av den?
5. Vad fungerar bra redan nu? Medarbetarens starka sidor och kompetens.
6. Praktiska åtgärder, med vilka man kan uppnå gemensamma mål.
7. Uppföljning. Finns det behov för ett nytt möte? Pu-samtalet?