



DUKA för en utvecklande arbetsplats

Förord

Sedan Försäkringskassan blev en myndighet den första januari 2005 har vi arbetat intensivt med att skapa myndighetsgemensamma metoder, processer och en gemensam personalpolitik. I vår gemensamma målbild uttrycker vi bland annat att vi ska vara en av landets mest utvecklande arbetsplatser. Under 2007 arbetade vi fram kärnvärden, en gemensam värdegrund och ett antal strategier. Syftet med allt detta arbete är att chefer och medarbetare ska få en gemensam och tydlig bild av hur vi som myndighet vill bli sedd och upplevas. Och allt hänger ihop, dokumenten kompletterar varandra.

Den här skriften är ett stöd i arbetet med att nå målbilden "en utvecklande arbetsplats". Det verktyg som presenteras i materialet hoppas vi ska utgöra ett bra stöd till alla arbetsgrupper i detta arbete.

Försäkringskassan ska kännetecknas av enkelt, snabbt och rätt. Vi ska vara en myndighet som allmänheten känner förtroende för. Om vi ska klara våra mål måste det inre livet i form av till exempel en bra arbetsmiljö och trivsel, vårdas och utvecklas. Det här konceptet med en "Utvecklande arbetsplats" hoppas vi kan bidra till det.

Bengt Stjärnsten

HR-direktör

Vad är DUKA?

Duka står för dialog, uppmärksamhet, kraft och arbetsglädje och utgör de fyra kriterier vi ska arbeta med för att skapa en utvecklande arbetsplats.

Syftet med den här skriften är att

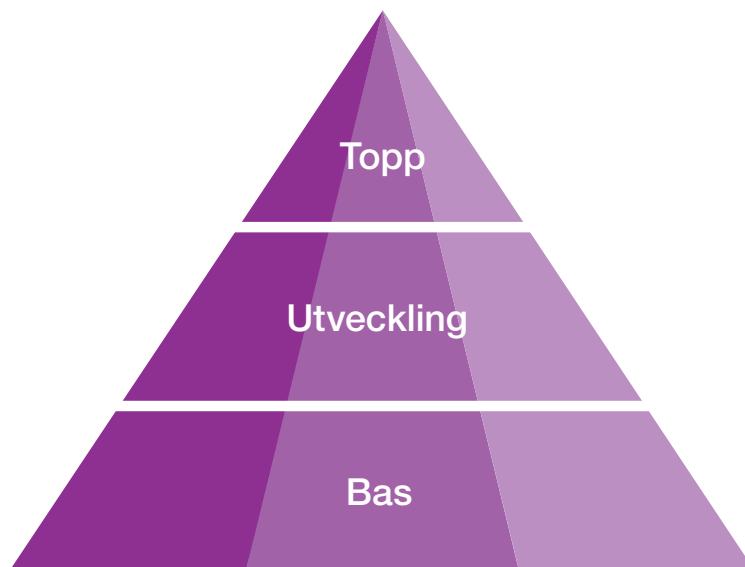
- förmedla en gemensam bild av vad en utvecklande arbetsplats inom Försäkringskassan innebär
- närmare presentera de fyra kriterier som när de uppfylls ska bidra till att Försäkringskassan upplevs som en utvecklande arbetsplats
- introducera ett verktyg och ett stöd för Försäkringskassans chefer och medarbetare i arbetet med att skapa en utvecklande arbetsplats.

Försäkringskassans målbild:

Försäkringskassan ska vara en organisation som:

- har medborgarnas fulla förtroende när det gäller service, bemötande och effektivitet
- aktivt bidrar till färre sjukskrivna och fler i arbete
- **är en av landets mest utvecklande arbetsplatser med mycket låg sjukfrånvaro**

Utvecklande arbetsplats – modellen



Utveckla & lära Skapa resultat & förbättra Främja hälsa

Modellen visar vilka områden vi på Försäkringskassan behöver fokusera på för att skapa den utvecklande arbetsplatsen.

I mitten av triangeln återfinns vårt huvudsakliga uppdrag, nämligen att skapa resultat och förbättring. En förutsättning för att kunna skapa resultat och förbättring är att vi satsar på att utveckla våra medarbetares kompetens och hälsa, vilket åskådliggörs av triangelns två yttre, stöttande ben.

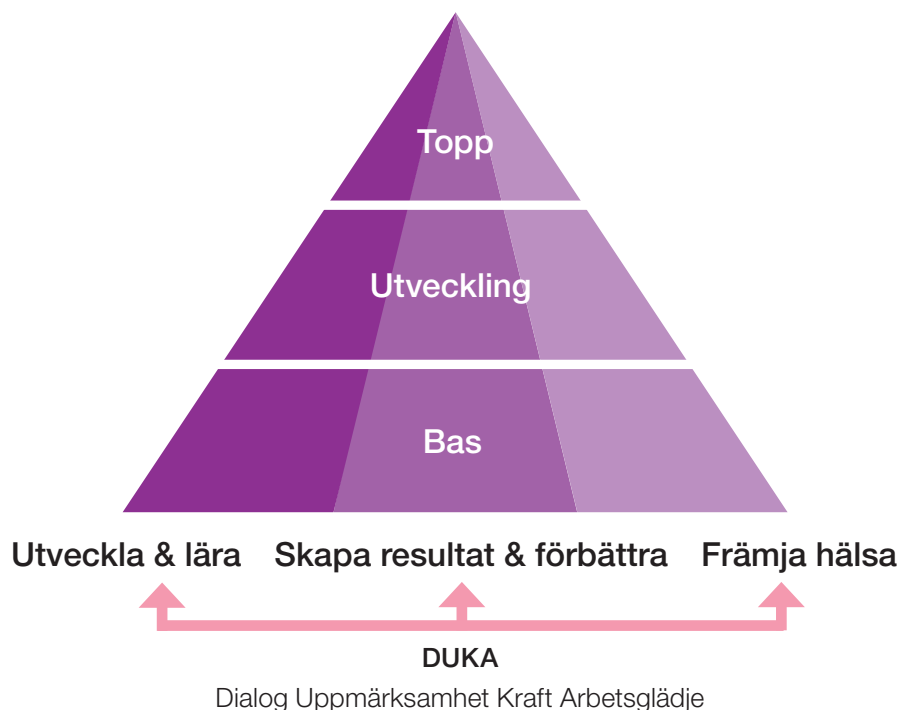
Utveckla och lära – att utveckla medarbetarnas kompetens och lärande.

Skapa resultat och förbättring – att planera, genomföra och utvärdera olika aktiviteter i syfte att ständigt förbättra organisationens resultat.

Främja hälsa – att bibehålla och stärka medarbetarnas hälsa och upplevelse av att må bra.

Inom ramen för triangelns olika nivåer (bas, utveckling, topp) behöver vi genomföra olika aktiviteter för att uppnå den utvecklande arbetsplatsen. Aktiviteterna involverar både chefer och medarbetare och består exempelvis av utbildningar för chefer samt DUKA-dialoger i arbetsgrupper.

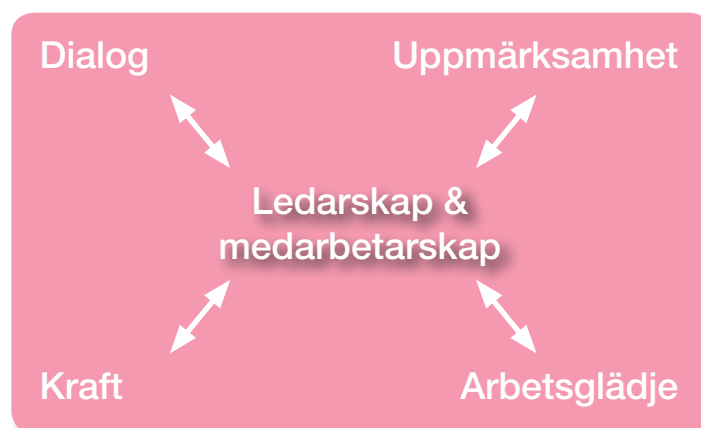
DUKA för en Utvecklande arbetsplats



I syfte att åstadkomma en utvecklande arbetsplats, med fokus på att utveckla och lära, skapa resultat och förbättring samt främja hälsa, har fyra kriterier tagits fram. Dessa är:

- Dialog
- Uppmärksamhet
- Kraft
- Arbetsglädje

Ansvar för att uppfylla DUKA-kriterierna ligger på både chefer och medarbetare inom Försäkringskassan.



	Individ enskild medarbetare	Grupp arbetsgrupp	Chef operativ chef	Ledning lednings- kollektiv
Dialog <ul style="list-style-type: none"> • Samverkan • Information • Kommunikation • Språk 				
Uppmärksamhet <ul style="list-style-type: none"> • Bekräftelse • Återkoppling 				
Kraft <ul style="list-style-type: none"> • Delaktighet och inflytande • Ansvar • Mental kraft • Fysisk kraft 				
Arbetsglädje <ul style="list-style-type: none"> • Attityd • Gemenskap • Kompetens • Stimulans och balans • Sammanhang 				

Fyra DUKA-kriterier

Dialog: innefattar samverkan (exempelvis arbetsplats-träffar, medarbetarsamtal), information, kommunikation och språk (gemensamma begreppsramar).

Uppmärksamhet: innefattar bekräftelse (att känna sig sedd) och återkoppling (att känna sig uppskattad).

Kraft: innefattar delaktighet, inflytande och ansvar (att både ges möjligheten att påverka sin arbetsmiljö och arbetssituation samt att bejaka denna möjlighet), mental kraft (ex. självkänsla, förmåga att hantera stress) och fysisk kraft (friskvård)

Arbetsglädje: innefattar attityd (positivt, lösningsinriktat förhållningssätt och människosyn), gemenskap (trivsel med arbetskamrater), kompetens (tillräcklig och rätt kompetens, kompetensutveckling), stimulans och balans (utmanande och realistiska mål samt lagom arbetsbelastning) och sammanhang (stolthet, framtidstro och känsla av mening i och med arbetet).

För vart och ett av de fyra kriterierna finns förväntningar på vad ledningsgrupper på olika nivåer, operativa chefer, arbetsgrupper respektive enskilda medarbetare kan och bör bidra med för att möjliggöra den utvecklande arbetsplatsen.

Dialogfrågor som verktyg

På följande sidor introduceras Försäkringskassans verktyg för att skapa en utvecklande arbetsplats. Verktuget bygger på de fyra DUKA-kriterierna och syftar till att stödja chefer och medarbetare i utvecklingsarbetet. Verktuget består av ett antal dialogfrågor under respektive DUKA-kriterium.

Avsikten är att samtliga arbetsgrupper inom Försäkringskassan, under ledning av närmsta chef, ska genomföra DUKA-dialoger med dessa dialogfrågor som utgångspunkt. Som stöd för att genomföra DUKA-dialogerna kan metodstödet "Pedagogik för ledare" användas.

Dialog

Individ	Grupp	Chef	Ledning
<ul style="list-style-type: none"> • Delta och visa engagemang i arbetsplatsträffar och andra diskussionsforum • Förbereda sig för och engagera sig i medarbetarsamtal 	<ul style="list-style-type: none"> • Föra dagliga samtal kollegor emellan • Gemensamt reflektera och utbyta erfarenheter kring arbetet och verksamheten • Diskutera och samarbeta kring information och uppdrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Schemalägga och ansvara för genomförande av arbetsplatsträffar • Planera och genomföra medarbetarsamtal • Föra in arbetsmiljö och hälsa som punkt på mötesdagordningar • Skapa ett diskussionsklimat där medarbetare vågar och känner att det är idé att komma med synpunkter och åsikter • Vara lyhörd för och ta tillvara på medarbetares synpunkter, förslag och erfarenheter • Delta i nätverk, mentorsprogram etcetera för chefer • Kommunicera och stå för ledningsinformation till medarbetare • Implementera gemensamma begrepp inom konceptet "utvecklande arbetsplats" 	<ul style="list-style-type: none"> • Skapa förutsättningar för chefer att ha en god dialog med sina medarbetare (max 25 medarbetare/chef) • Informera chefer och medarbetare löpande om strategiska beslut och planer som rör verksamheten • Efterlev och utveckla intern kommunikationspolicy • Skapa förutsättningar för internt och externt informations- och erfarenhetsutbyte • Använda ett gemensamt språk och gemensamma begrepp när det gäller innehållet i konceptet "utvecklande arbetsplats"

Dialogfrågor – Dialog

- Vad får jag, som enskild medarbetare, ut av att engagera mig i arbetsplatsträffar och andra gemensamma diskussionsforum?
- På vilket sätt kan vi utveckla arbetsplatsträffarna?
- På vilket sätt kan vi utveckla medarbetarsamtalen?
- Pratar vi i gruppen med varandra lagom ofta och mycket?
 - Om sådant som rör arbetet?
 - Om sådant som rör livet utanför arbetet?
- Hur skapar och upprätthåller vi på bästa sätt ett öppet och tillåtande diskussionsklimat i arbetsgruppen?
- På vilket sätt hanterar vi oenighet och avvikande synpunkter i gruppen?
- Hur tas de synpunkter, förslag och erfarenheter som kommer från gruppen tillvara av chef och ledning? På vilket sätt kan rutinerna för detta förbättras?
- Vilken jargong finns i vår arbetsgrupp när det gäller kollegor och kunder med olika etniska bakgrunder? Finns det någon särskild jargong om kvinnor och/eller män? I så fall vad kännetecknas den av.
- Hur kan vi motivera varandra att delta aktivt i diskussioner som rör arbetet och gruppen?
- På vilket sätt kan vi bidra till att motivera en oengagerad eller negativ arbetskamrat?
- Har vi tillräckligt med tid och tillfällen att utbyta erfarenheter och reflektera kring arbetet och verksamheten tillsammans? Om inte, vad kan vi göra för att förbättra detta? Vilket stöd behöver vi? Från vem eller vilka?
- Är vi tillräckligt duktiga på att informera och samarbeta med varandra kring arbetsuppgifter och gemensamma uppdrag? På vilket sätt kan vi bli bättre på detta?
- Vid vilka av våra möten finns arbetsmiljö och hälsa med som punkter på dagordningen? Behöver vi ta upp dessa punkter i fler sammanhang?
- Vilken information behöver vi för att känna oss tillräckligt väl informerade om det som rör vår arbetsgrupp och arbetssituation? Vilken typ av information? Hur mycket information?
- Vad har vi själva för ansvar att söka och ta till oss information?

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for writing.

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for handwriting practice.

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for handwriting practice.

Uppmärksamhet

Individ	Grupp	Chef	Ledning
<ul style="list-style-type: none">• Ge återkoppling till arbetskamrater• Ge återkoppling till chef	<ul style="list-style-type: none">• Diskutera och hitta strategier för hur man på bästa sätt uppmärksammar varandra i det dagliga arbetet	<ul style="list-style-type: none">• Vara närvarande i medarbetarnas dagliga arbete• Ge återkoppling till den enskilde medarbetaren samt till gruppen• Säkerställa kopplingen prestation och lön (på medarbetarnivå)• Säkerställa kopplingen mellan prestation och belöning (på medarbetarnivå)	<ul style="list-style-type: none">• Skapa en organisationsstruktur som ger chefer förutsättningar att vara närvarande i medarbetarnas dagliga arbete• Säkerställa kopplingen prestation och lön (på organisationsnivå)• Säkerställa kopplingen mellan prestation och belöning (på organisationsnivå)

Dialogfrågor – Uppmärksamhet

- Hur kan vi arbeta för att alla i gruppen ska känna sig sedda?
- I vilken utsträckning är chefen närvarande i vårt dagliga arbete? Finns det utrymme för förbättring? Vad är det som behöver göras för att åstadkomma förbättring? På vem eller vilka ligger ansvaret för detta?
- På vilket sätt vill vi att chefen visar att han/hon uppskattar våra arbetsinsatser?
- På vilket sätt vill vi att chefen visar att han/hon är missnöjd med våra arbetsinsatser?
- Finns det tillfällen då det är rätt av chefen att avstå från att ge en medarbetare negativ återkoppling?
- Visar vi inom gruppen varandra uppskattning för de arbetsinsatser vi utför? Hur kan vi bli bättre på detta?
- På vilket sätt vill vi att arbetskamraterna visar sin uppskattning för de arbetsinsatser vi utför?
- Vilken förståelse har vi för att medarbetare har olika behov av stöd för att göra ett bra jobb? På vilket sätt stöttar vi arbetskamrater vid introduktion, till exempel språkligt och kulturellt?
- Ger vi vår närmsta chef återkoppling (positiv och negativ) när vi finner det befogat? Hur kan vi bli bättre på detta?
- Finns det tillfällen då det är rätt att avstå från att ge en arbetskamrat eller chefen negativ återkoppling?
- Vad av det vi gör uppskattas av kunderna? Vad uppskattar de inte? Om de är missnöjda, vad kan vi göra åt det?
- Hur får arbetsgruppen respektive den enskilde medarbetaren belöning för goda insatser?
- Hur vill vi att en god prestation ska belönas? Finns det några hinder för att belöna goda prestationer?
- Vilken typ av belöning ger oss ökad arbetstillfredsställelse?
- När känner vi oss nöjda med vår insats?

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for handwriting practice.

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for handwriting practice.

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for handwriting practice.

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for handwriting practice.

Kraft

Individ	Grupp	Chef	Ledning
<ul style="list-style-type: none"> • Visa engagemang för frågor som rör verksamheten, särskilt de som är möjliga att påverka på medarbetarnivå • Aktivt bidra till en god arbetsmiljö genom att reflektera över eget beteende och själv vara en god arbetskamrat • Ta ansvar för egna hälsan och egen personlig utveckling • Ta ansvar för att skapa och upprätthålla balans i livet 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskutera frågor som rör verksamheten och uppmuntra varandra till aktivt deltagande där möjlighet till påverkan finns • Delta i grupputvecklingsinsatser • Diskutera och reflektera kring vad som skapar balans i livet samt verktyg för detta 	<ul style="list-style-type: none"> • Vara lyhörd för och ta tillvara på medarbetares synpunkter, förslag och erfarenheter • Vara tydlig med vilka frågor som medarbetarna har, respektive inte har, något inflytande över • Vara aktiv, snarare än reaktiv, i sitt ledarskap • Skapa förutsättningar för och uppmuntra medarbetarna till balans i livet samt kontinuerlig personlig utveckling • Uppmuntra till friskvård • Föregå med gott exempel 	<ul style="list-style-type: none"> • Vara lyhörd för och ta tillvara på chefers och medarbetares synpunkter, förslag och erfarenheter • Vara tydlig med vilka frågor som medarbetare på organisationens olika nivåer har, respektive inte har, något reellt inflytande över • Skapa förutsättningar för och säkerställa en organisation med tillåtande klimat och högt i tak • Skapa förutsättningar för chefer och medarbetare att utveckla sin mentala och fysiska hälsa

Dialogfrågor – Kraft

- Tar vi som medarbetare tillräckligt med ansvar och visar tillräckligt med engagemang för de områden och beslut där vi har möjlighet att vara med och påverka? Hur skulle vi kunna bli bättre på detta?
- Vilka områden och beslut inom Försäkringskassans verksamhet kan vi vara med och påverka? Vilka områden och beslut kan vi inte påverka? Vad eller vem är det som fastställer ramar och begränsningar för vår delaktighet som medarbetare? Vilken förståelse har vi för detta?
- Finns det några områden eller moment i arbetet som idag är utanför vår kontroll som vi skulle vilja ha möjlighet att påverka? Vilka områden/moment handlar det om och vad skulle förändras om vi fick möjlighet att påverka dem?
- Är det en rättighet eller en skyldighet att visa engagemang i arbets- eller verksamhetsrelaterade frågor där det finns möjligheter för oss som medarbetare att påverka?
- Finns det några situationer där möjligheten till delaktighet kan bli en belastning?
- Hur skulle du beskriva en bra arbetskamrat? I vilken utsträckning upplever du att du själv stämmer in på den beskrivningen?
- Hur stort ansvar har varje enskild medarbetare för den allmänna trivseln och stämningen i arbetsgruppen? På vilket sätt påverkar det arbetsgruppen om var och en är medveten om sina styrkor respektive svagheter?
- På vilket sätt uppmuntrar vi medarbetare med olika bakgrund att ge sina intryck av arbetsplatsen och arbetsuppgifterna? Hur tar vi till oss sådana skilda perspektiv på vad vi gör och hur vi gör det?
- Ger arbetsgivaren Försäkringskassan möjligheter till individuella och flexibla lösningar för att vi som medarbetare ska kunna kombinera arbete med andra områden av livet, såsom hälsa, föräldraskap och privatliv? Vad skulle kunna bli bättre?
- I vilken utsträckning accepterar vår grupp enskilda arbetskamraters individuella lösningar för att kombinera arbetet med andra områden av livet, såsom hälsa, föräldraskap och/eller privatliv? Behöver vi utveckla vår tolerans för detta?
- Vad innebär det att ta ansvar för sin egen hälsa? Vad kan jag som enskild medarbetare göra för att förbättra min hälsa?
- Vad kan vi i gruppen tillsammans göra för att förbättra vår hälsa?
- I vilken utsträckning använder vi oss av friskvårdstimmerna och friskvårdssubventionen som arbetsgivaren Försäkringskassan tillhandahåller? Vad kan få oss att börja eller fortsätta använda dessa i större utsträckning?
- Vad är innebörden i begreppet "personlig utveckling"? I vilken utsträckning har jag ansvar för min egen personliga utveckling? Finns det någon eller några andra som är delansvariga, i så fall vem eller vilka?
- Vad innebär det att ha "balans i livet"? Har vi samma eller olika uppfattningar om detta i gruppen? Vad kan vi lära av varandra?

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for handwriting practice.

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing or drawing.

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for handwriting practice.

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for handwriting practice.

Arbetsglädje

Individ	Grupp	Chef	Ledning
<ul style="list-style-type: none"> • Anamma ett lösningsfokuserat förhållningssätt i arbetet och i samvaron med arbetskamrater • Ta ansvar för den egna kompetensutvecklingen och karriären • Ta ansvar för att uppnå de individuella målet 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemensamt utveckla ett lösningsfokuserat förhållningssätt i arbetet • Ta gemensamt ansvar för att uppnå gruppens mål • Hjälpas åt vid arbetstoppar eller då någon i gruppen behöver extra stöd eller avlastning 	<ul style="list-style-type: none"> • Tillämpa ett ledarskap som bidrar till en utvecklande arbetsplats • Utgå från en positiv syn på människors motivation och beteenden samt ha ett lösningsinriktat förhållningssätt i arbetet • Följa upp medarbetarnas behov av kompetensutveckling och skapa förutsättningar för lärande • I samråd med gruppen respektive den enskilde medarbetaren sätta tydliga och realistiska mål samt följa upp dessa • Eftersträva balans mellan krav och resurser i medarbetarnas arbetssituation • Ta hänsyn till stimulans och belastning vid fördelning av arbetsuppgifter inom gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligt ställa sig bakom och kommunicera organisationens värderingar • Utgå från en positiv syn på människors motivation och beteenden • Ge förutsättningar för chefer att både känna och skapa arbetsglädje • Kartlägga kompetens och skapa förutsättningar för medarbetares kompetensutveckling • Sätta mål utifrån en god balans mellan krav och resurser • Agera på ett sätt som gör att chefer och medarbetare på Försäkringskassan känner stolthet, framtidstro och mening med arbetet.

Dialogfrågor – Arbetsglädje

- Hur bra är vi som grupp på att hitta möjligheter och lösningar i vårt dagliga arbete? Hur bra är vi på att se möjligheter och lösningar i gemensamma diskussioner om arbetet och verksamheten?
- Fastnar vi ofta i diskussioner om problem och svårigheter? Varför blir det så och hur påverkar det stämningen i gruppen? Är detta något vi vill förändra? Hur gör vi för att bli bättre på att fokusera på möjligheter och lösningar?
- Avsluta följande mening på minst tre olika sätt: För att det ska bli roligare att gå till arbetet skulle vi kunna.....
- Vilka tre ord beskriver bäst klimatet i vår arbetsgrupp? Vad kan vi göra för att skapa och/eller behålla en god stämning inom gruppen?
- Hur stöttar vi varandra – praktiskt respektive känslomässigt – i olika skeden av arbetslivet/livet?
- Vilka är våra individuella drivkrafter för att gå till arbetet?
- Vilka arbetsuppgifter är mest spännande och stimulerande? Vilka trivs vi mindre med? Har vi liknande eller skilda uppfattningar och vilka konsekvenser får det?
- Vad har vi för tankar kring hur fördelningen av arbetsuppgifter sker mellan oss i gruppen? Sker det på ett sätt där hänsyn tas till både intresse, stimulans och belastning?
- Finns det utrymme för kompetensutveckling i arbetet? Vilket ansvar har jag som enskild medarbetare för min kompetens- och yrkesmässiga utveckling? Vilket ansvar har chefen för min kompetens- och yrkesmässiga utveckling?
- På vilket sätt skulle vi som arbetsgrupp kunna utveckla kompetensen inom vårt arbetsområde? Vilka möjligheter, resurser eller hjälp behöver vi för detta?
- Finns det ett värde i att ha en mångfald av medarbetare vad gäller kön, ålder, etnisk bakgrund, sexuell läggning och funktionshinder? Vari består detta värde?
- Vem passar in i vår arbetsgrupp? Finns det personer och egenskaper som inte passar in? I så fall vad handlar det om och varför är det så?
- Har vi en gemensam, uttalad uppfattning om vad som är en realistisk målnivå för vår arbetsgrupp? Sammanfaller den med
 - den egna målnivån (där var och en av oss känner sig nöjd)?
 - chefens målnivå?
 - arbetsgivaren Försäkringskassans målnivå?
 - kundernas förväntningar på vår insats?
- Hur skulle det påverka gruppen om någon av oss negligerade eller inte uppnådde sina individuella mål? Hur bör vi som arbetskamrater agera i en sådan situation?



- Hjälps vi åt med stöd och avlastning då någon i gruppen har en hög arbetsbelastning? Är det något som vi kan bli bättre på?
- Skulle vi kunna prioritera och organisera vårt arbete bättre? Hur? Behöver vi hjälp med detta?
- Vem eller vad styr vilken kvalitet vi ska hålla i vårt arbete?
- Vet vi vilka som sitter i ledningen för Försäkringskassan (lokalt och nationellt)? Känner vi förtroende för dem? Anser vi att de föregår med gott exempel? Förmår de inge oss framtidstro? På vilket sätt skulle ledningen kunna bli bättre på att inge förtroende/föregå med gott exempel/skapa framtidstro inom Försäkringskassan (lokalt och nationellt)? Hur kanaliserar vi vår syn på detta?
- Vad är det som gör vårt arbete viktigt och meningsfullt? Hur kan vi göra för att lyfta fram och prioritera det som ger arbetet mening för oss?

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for handwriting practice.

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for handwriting practice.

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for handwriting practice.

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for handwriting practice.

Slutligen

Att skapa den utvecklande arbetsplatsen inom Försäkringskassan är en kontinuerlig process. Längs resans gång firar vi våra framgångar samtidigt som vi hela tiden fortsätter att följa upp, förnya och vidareutveckla det som redan åstadkommit.

Mer information

Mer information om den utvecklande arbetsplatsen och DUKA finns på Fia/Personal.

Om du vill ha stöd i arbetet med DUKA-dialogerna är du välkommen att kontakta HR-direkt via HR-hjälpsdesk e-post: hr-fragor@forsakringskassan.se eller på telefon: 810 00, tonval 5.

