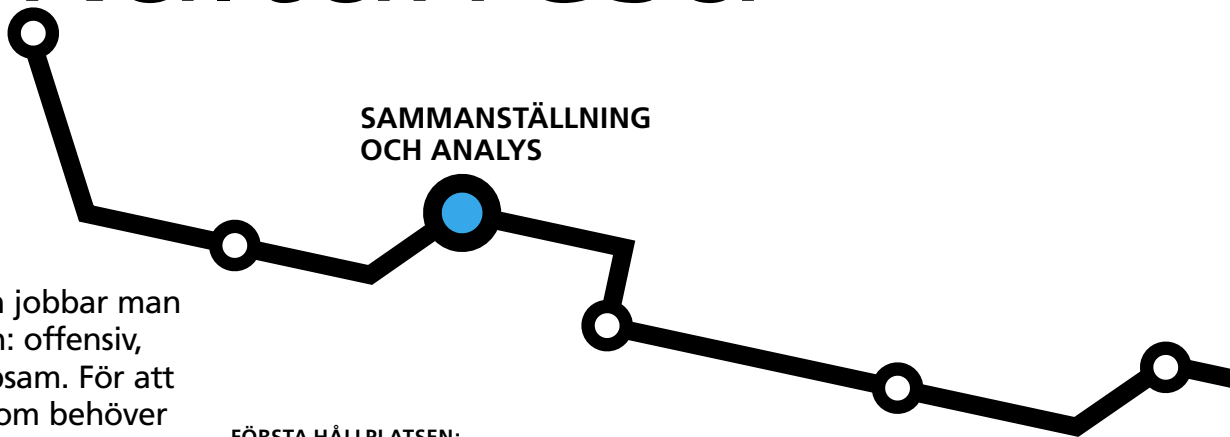


# Västra regionen på kulturresa



I västra regionen jobbar man med våra värden: offensiv, pålitlig och hjälpsam. För att ta reda på vad som behöver utvecklas för att bättre representera våra värden har man analyserat kulturen på de olika kontoren. En "kulturresa" har startat.

text o foto • nils-olof larsson

**I BÖRJAN AV 2006 ANSTÄLLEDES** 70 nya medarbetare i västra regionen i samband med "420-satsningen". Dessa 70 blev nyckelpersoner när regionen ville kartlägga hur kulturen i organisationen egentligen ser ut.

Eva Håkansson, regionchef i västra regionen, förklarar varför man har gett sig ut på sin kulturresa:

– Det gör vi för att kartlägga vår kultur i dag och se hur vi kan utveckla den för att våra nya värden ska få genomslag i verksamheten. Vi gör en handlingsplan för framtiden!

– I vår kultur finns det mycket som vi vill värna om och behålla, men också sådant som vi vill förnya. Vi ska kännetecknas av våra värden och det måste avspeglas i vårt handlande i stort och smått.

**DE 70 NYANSTÄLLDA** gav sig ut på resan och besökte skattekontoren för att med sina "nya" ögon studera kulturen.

De gjorde 70–80 djupintervjuer med sina äldre kollegor. De tittade också på lokalerna och på vilka signaler de förmedlar. Frågorna handlade om hur man uppfattar sin arbetsplats – allt från trivsel till samspelet med kollegor, till chefer och till organisation. Och man fick också översätta sin uppfattning till en bild – en metafor – av verksamheten.

## SAMMANSTÄLLNING OCH ANALYS

### FÖRSTA HÅLLPLATSEN:

#### SAMMANSTÄLLNING OCH ANALYS

Utifrån observationerna gjorde man sammanställningar och analyser: Vad är det som kännetecknar det här kontoret? Analyserna och sammanställningarna diskuterade man med regionledningen under två dagar.

Anette Andersson, Fredric Brolin och Anders Blomberg är tre av de nyanställda som gjorde kartläggning, analys och sammanställning:

– Alla var väldigt öppna och ärliga i sina svar till oss!

En del iakttagelser var likartade för de flesta kontoren:

– Tryggheten lyftes ofta fram, säger Anette, och att "Jante" finns hos oss på olika sätt; man ska inte sticka ut för mycket.

I sammanställningen tog man fram bilder eller metaforer för att åskådliggöra hur man uppfattade de kontor som besökts. En som används, och som var mer allmängiltig, var "Att ro en båt i sirap". Anders förklarar:

– I den lägger vi in att man inte gärna vill ändra sig, att det finns en skillnad mellan hur chefer och medarbetare uppfattar verkligheten. Men man trivs på jobbet och kamratskapet är gott.

Fredric kompletterar:

– Det är också lite trögt och lite tungrott – och så sitter Jante med i båten...

**Rookies.** Fredric Brolin, Anders Blomberg och Anette Andersson fick öppna och ärliga svar på sina frågor.



# Vad är kultur?

Jonas Janebrant på MiLinstitute var en av de konsulter som höll ihop första delen av resan.

Han förklarar vad kultur på en arbetsplats är:

- Enklast kan en organisationskultur förklaras med uttrycket: "Så gör vi här!". Det är alltså lösningar, förhållningsätt och attityder till olika problem som efter en tid skapar kulturen – som outtalade (eller uttalade!) regler för hur vi förväntas bete oss.

- Medvetet och omedvetet anpassar vi oss. På så vis blir kultur ett socialt klister som håller oss samman med en gemensam måttstock på vad som är bra och dåligt, rätt och fel. Detta blir till 'sanningar' som vi tar för givna och då slutar vi att ifrågasätta varför vi gör som vi gör.



JONAS KOPPLAR KULTUREN till våra värden:

- Jag brukar säga att 'det är svårt att se den stol man själv sitter på' för att förklara detta fenomen. Skatteverket har implementerat nya värden i syfte att alla i någon mening ska agera annorlunda i vardagen för att ännu bättre anpassa verksamheten till omvärlden.

- Frågan blir hur dessa ska få genom-

slag i verksamheten och bli "självklara handlingar" i vardagen. Om värdena inte tydligt bottenar i vår kultur kommer vi inte att leva efter dem och då riskerar vi att skapa cynism och ovilja till förändringar hos oss själva och våra medarbetare. Därför blir det så viktigt att arbeta med sin kultur i samband med förändringsarbete.

## CHEFERNA

### ANDRA HÅLLPLATSEN: CHEFERNA

På kulturresans andra etapp arbetade regionens alla chefer vidare med analyserna för respektive kontor.

Under chefernas dag varvades rena föredrag om kultur och värden med eget arbete och reflektioner. De ställdes inför frågor som:

Är det så här vi uppfattas? Är det så här vi vill uppfattas? Om det inte är det: vad måste vi då göra för att förändra vår kultur så att vi uppfattas så som vi vill uppfattas?

*Kulturpolitik. När kontorens chefer skulle diskutera hur kulturen ser ut på det egna kontoret blev det intensiva diskussioner.*



### TREDJE HÅLLPLATSEN:

#### KONTOREN TAR ÖVER RODRET

Nu jobbar varje kontor och sektion vidare med samma frågor: vad vill vi förändra i vår kultur för att vi verkligen ska uppfattas som hjälpsamma, offensiva och pålitliga? Deras svar kommer att resultera i olika aktiviteter som ska utveckla kulturen inom organisationen.

Eva:

- Våra värden är styrande för oss. När

## KONTOREN TAR ÖVER RODRET

kontoren kommer fram med vad man måste utveckla så har vi en handlingsplan inför framtiden!

De 70 nyanställda gjorde kartläggningen. De fick också möjlighet att lämna egna synpunkter på kulturen och vilka behov de såg av förändring. Deras konkreta förslag blev:

- tydlig kommunikation
- tydliga och individuella mål.
- bekräftelse av individen med hjälp av feedback, utvecklingssamtal individuella handlingsplaner och differentierad lönesättning.

Anette, Fredric och Anders är helt överens:

- Mer fokus på individen och mindre Jante. Vi kan väl införa en Svante i stället?

- En "anti-Jante" som kan både ge och få beröm när han eller någon annan gör något bra!

När vi visar på vår kultur i form av metaforer tar Anders och Fredric direkt fram en favorit:

- Låt tusen blommor blomma!

Fredric lägger till:

- Och fortsätta jobba med den teamkänsla som finns. Som ett landslag – i rodd! ●