

# Drop havregrøden



**Forandringer:** Det er lige nu - midt i forandringer og omskiftelighed med fusion og ny indsatsstrategi - medarbejderne i SKAT har en fantastisk mulighed for at være med til at påvirke og lave om på tingene.

For der er ingen masterplan - og ledelsen har ikke altid svaret på alt. Samtidig skal man respektere forskellighederne i den nye organisation - og lade være med at lave havregrød ud af det hele!

---

*Af Anette Albrechtsen  
& Ole Pedersen  
op@dts.nu*

---

**F**orestil dig, du kommer til et tæt befærde lyskryds. Du har været her mange gange før - kender rytmen i lysets skiften fra rødt over gult til grønt.

Men en dag er det hele anderledes. Pludselig skal du ikke længere stoppe for rødt men for gult - og næste gang er det måske for grønt. Væk er trygheden og rutinerne, som med ét er blevet afløst af usikkerhed om omskiftelighed.

“Det er anstrengende for mennesker at være et sted, hvor der hele tiden sker skift. Mennesker har en længsel mod at ordne det uordnede - at skabe det vi ofte kalder “trygge rammer” - og for mange vil reaktionen være: Alle mennesker har en længsel efter trygge rammer - og for mange vil reaktionen være: Få det da ordnet. Få da styr på det, så jeg kan begynde at slappe af - og være effektiv i mit arbejde.”

Eksemplet kommer fra Pia Bramming. Lektor ved Handelshøjskolen i København, hvor hun arbejder med HR-management og moderne arbejdsliv - ud fra sociologiske og filosofiske perspektiver. Med fokus på de samfundsmæssige bevægelser - og hvad de betyder for det enkelte menneske. Også for det enkelte menneske i SKAT.

Hun har bl.a. været inddraget i arbejdet med den nye personalepolitik i SKAT - og glemmer ikke at tilføje, at hendes far i sin tid var ansat på Amtsskatteinspektoratet i Esbjerg. Så hun er ligesom en del af historien.

Men selvom teorien og det faglige cv er på plads, er det først og fremmest Pia Brammings evne til at “brænde igennem” og formidle et budskab på en klar og almengyldig måde, der har bragt os forbi hendes kontor på Handelshøjskolen en regnvåd fredag i oktober.

Det blev en snak om forandringer, forskellighed, frustrationer, faglighed - og forventninger til en ledelse, som den ikke altid vil være i stand til indfri. For selvom der givet er mange i SKAT, der går og sukker efter ro, orden og afklaring, så er det forandringerne, der har taget over - og lederne er ofte også på herrens mark.

“SKAT er et kæmpe eksperimentarium for menneskelig adfærd. Hvis man skal blive klog på, hvad der sker med mennesker i en forvirrende og kompleks situation, hvor det hele ikke er bestemt, så skal man bare kigge på SKAT”, siger Pia Bramming.

## Forandringer

Hun er ikke i tvivl om, at SKAT - og medar-

bejderne i SKAT - lige her og nu har en fantastisk mulighed for at gribe situationen og skabe positive forandringer.

“Normalt er der meget “jo” i en organisation”, siger Pia Bramming - og fortsætter: “Det er der ikke i SKAT lige nu. Lige nu er der mulighed for at lave tingene om. Prøv derfor at rydde op i noget af det, I ikke bryder jer om - og slip for kompromisserne. Lige nu har I faktisk muligheden for at gøre noget bedre.”

Når der skal ske store forandringer, vil de fleste normalt tro, at nogen sidder med en “masterplan”, der beskriver, hvordan det hele skal være. Men det er forkert, mener Pia Bramming.

“Det er fantastisk, at der ikke er nogen “masterplan” - og når du opdager, at der ikke er det, har du mulighed for at være med til at lave tingene om, så du får indflydelse på forandringerne. Det handler faktisk om at skifte perspektiv som menneske. Du skal sige: Jeg er verden! Det mig, der laver det om - ikke de andre!”

Lederne står også ind i mellem uden svar. Derfor bør de også åbent stå frem og erkende, at de heller ikke altid har de gode svar. Og så understreger Pia Bramming, at man generelt skal forsøge at blive bedre til at tale om ændringer - så man ikke behøver at gå hjem med ondt i maven.

“Det er opslidende, når man ikke har våben til at kæmpe den kamp, man føler, man skal kæmpe.”

Målet er at nå frem til der, hvor man ikke er bange for organisationsforandringer - og så gå ind og være med til få indflydelse og præge forandringerne.

“Det kan f.eks. være ved at sige: De her arbejdsopgaver, synes jeg er en rigtig god idé - og gå i dialog omkring det. Det er vigtigt at forstå, at det er lige nu, man har mulighed for at påvirke, hvis man griber opgaven.”

## Forskellighed

SKAT er en flok sammenbragte - og meget forskellige - mennesker. Den forskellighed mener Pia Bramming, det er vigtigt at fokusere på.

“Man kan på en misforstået måde fokusere på at slå forskellighed ihjel - at lave havregrød ud af det hele. Man skal hellere sige: Vi ved, vi er forskellige - og vi ved, vi har en arbejdsopgave, vi er fælles om. Den må vi afgrænse - og så give plads til forskelligheden. Men spillepladen er fælles.”

Derfor advarer Pia Bramming også imod, at

“

SKAT er et kæmpe eksperimentarium for menneskelig adfærd.

Hvis man skal blive klog på, hvad der sker med mennesker i en **forvirrende og kompleks** situation, hvor det hele ikke er bestemt, så skal man bare kigge på SKAT.

”

“ Hvis du har en frustreret medarbejder, så er det fordi, det betyder noget for den pågældende. ”

vi for enhver pris skal gøre hinanden ens.

“Brug i stedet forskellighederne til at løse opgaven ens”, opfordrer Pia Bramming - og tilføjer, at det er for nemt at satse på “ligemageri”. Som eksempel nævner hun Ny Løn, hvor undersøgelser viser, at kvinder ikke får tilstrækkeligt ud af de nye lønsystemer, fordi de bl.a. er dårligere end mænd til at forhandle de individuelle tillæg. Men i stedet for at lave systemet om eller sende cheferne på kursus, så de lærer at takle forskellighederne, vælger man måske at sende kvinderne på kursus for at blive bedre til at forhandle - og dermed mere lig deres mandlige kolleger.

“Som medarbejder er det bedre at få hjælp til at flytte billedet fra at udjævne - fra at lave havregrød - til at fokusere på, hvordan vi laver arbejdsopgaverne forskelligt. Så bliver du også fri til at være sur og uenig”, siger Pia Bramming - og understreger, at i stedet for at være enig og altid søge konsensus, bliver der så plads til at føle forskel og gøre den synlig. Uden det behøver at gå ud over enigheden omkring at løse opgaven.

### Frustrationer

Forandringer vil uvilkaarligt nære frustrationer - f.eks. når medarbejderne ikke føler, at de kan gøre deres arbejde godt nok under de nye betingelser. Kan lederne ikke håndtere de frustrationer, opstår der nemt en negativ stemning, og det giver “mudder” i organisationen. Men frustrationer er bestemt ikke udtryk for ligegyldighed.

“Hvis du har en frustreret medarbejder, så er det fordi, det betyder noget for den pågældende”, siger Pia Bramming, som derfor også understreger, at det er vigtigt, lederne kan håndtere frustrationerne.

Omvendt peger Pia Bramming også på, at det, ledelsen melder ud, ikke nødvendigvis altid skal tages helt bogstavelig.

“Det skal man ikke blive frustreret over - men tage det som en mulighed. Der er lovens bogstav - og så er der lovens ånd”, siger Pia Bramming, og henviser til, at der netop omkring arbejdsopgaverne i SKAT er et stort fortolkningsrum, da mange ting bygger på et skøn.

“Du former hele tiden den ydelse, du leverer. Det er et skøn. Billedligt talt en beåndning - skabelsen af et produkt. SKAT sælger faktisk “åndelighed”, fordi så meget er placeret i følelser og identitet. Det menneske, man er, kommer derfor også til at afgøre ens produktion, fordi den måde, du “beånder” dit ar-

bejde på er det afgørende - ikke to gør det ens. Netop den grad af unikhed gør også, at man som medarbejder bliver ramt, når der skal laves om. Skønnet er jo at puste liv i og påfylde produktet værdi ud over de rent tekniske krav. Det er livsvilkår i arbejdssituationerne i SKAT - og bliver det endnu mere. Det vil meget sjældent være helt entydige situationer”, siger Pia Bramming, og tilføjer, at var arbejdet entydigt, ville man jo blot i stedet kunne lave et program til at håndtere opgaverne.

“SKAT er også en organisation, som kræver meget selvledelse af medarbejderne. Så ledelsens opgave bliver at lede medarbejdere, der leder sig selv. Lede det, der er imellem. Gøre det muligt for medarbejderne at lede sig selv.”

Pia Bramming

Foto: fag-press/Mikael Hjulær



understreger derfor, at det er vigtigt at tale med medarbejderne med udgangspunkt i, at de er forskellige.

“For at få hensigten frem. For at medarbejderne føler, de har indflydelse. For hvis de føler, der er et manuskript, kigger de ikke efter mulighederne i det besluttede.”

Ideelt set mener Pia Bramming, at fleksibilitet og frihed er godt. Men hun advarer imod, at fleksibiliteten også kan ende i for megen frihed - så man reelt siger til medarbejderne, at “det må du selv finde ud af”.

“Man skal gå ind i det med åbne øjne. Ellers kan man nemt få skabt så stor frihed og fleksibilitet, at man samtidig får lagt stress på medarbejderne, fordi de får modsatrettede signaler. Flexibilitet skulle være dejligt, men man kommer nemt til at få individualiserede problemer ud af det. Du bestemmer selv, indtil

det går galt - og så går medarbejderne ned på det. For de bliver så arbejdsomme, at de ødelægger sig selv.”

## Faglighed

At fagligheden og erfaringen skal være en belastning, er ikke Pia Brammings holdning. Men hun peger på, at den måde, man organiserer sig på, nemt kommer til at betyde, at erfaring virker som en belastning.

Det gælder f.eks. medarbejdersamtalen, hvor man skal sætte ord på alt det, man kan. Det kan være svært, hvis man har lang erfaring.

“Hvis der er noget, man kan overføre til automatpilot, så gør man det - og derfor kan det være svært at finde de ord, der beskriver, hvad du gør. Svært at forklare, hvordan man f.eks. kan kigge på et regnskab i fem sekunder, og så se, at der er noget galt. Den faglighed er en gave - både for virksomheden og for den enkelte, for det gør bl.a., at man kan arbejde hurtigt. Men når man skal fortælle om sig selv, er det ikke nødvendigvis nogen fordel - for det kan være svært at sætte ord på.”

Samfundsmæssigt kan det også være svært, når verden hele tiden ændrer sig - og man gerne skal kunne noget nyt. Det betyder, at ting, der tager tid, let bliver nedprioriteret og falder i værdi.

“I det temporæs glemmer man let, at der i virkeligheden slet ikke sker de store forandringer. Glemmer, at på den lange bane kan du ikke bruge de hurtige svar til noget - men der er i stedet brug for at kunne tænke bagom. Hvis du laver et skøn, der er baseret på overfladisk viden, kan du være heldig, at det virker - måske en, to eller tre gange. Men det kan godt være, heldet rinder ud en dag.”

Pia Bramming vender igen tilbage til billedet med at lave havregrød. At gøre alting ens - og glemme forskelligheden. Slår på, at det i virkeligheden handler om for en virksomhed at udnytte energien fra folk og fra deres forskelligheder. Uden at løsningerne behøver at være forskellige.

“Gode løsninger kan godt bare være sundt fornuft sat i system. Men i en dagligdag sat under pres er det ofte det systematiske, lange træk - den sunde fornuft sat i system - du vælger fra, fordi du ikke fornemmer, at det er det, du bliver vurderet på”, siger Pia Bramming - og advarer imod den udvikling.

“For jo - det er det faktisk”, tilføjer hun. “Det er det, du bliver vurderet på.”

“

Gode løsninger kan godt bare være sundt fornuft sat i system. Men i en dagligdag sat under pres er det ofte det systematiske, lange træk - den sunde fornuft sat i system - du vælger fra, fordi du ikke fornemmer, at det er det, du bliver vurderet på.

”