

Tal ud – sig frem!

Åbenhed: Vi skal have skabt en kultur, hvor man indadtil kan sige, hvad man vil. Hvor kritik, feedback og gode ideer internt kan gå hånd i hånd for at udvikle tingene og gøre arbejdspladsen bedre. Det slår både departementschefen og forbundsformanden et slag for.

Af Ole Pedersen - op@dts.dk

Politikere fra oppositionen, som opfordrer til, at medarbejderne i SKAT retter henvendelse direkte til dem, når noget ikke fungerer. Eller for den sags skyld ansatte i SKAT, der anonymt går til medierne med historier om huller i lovgivning eller administration. Som det var tilfældet i september, hvor nogle medarbejdere på udlandsområdet havde kontaktet dagbladet Børsen.

Hverken departementschef Peter Loft eller forbundsformand Jørn Rise anbefaler det som de bedste og mest farbare veje, hvis man vil prøve at påvirke tingene i den rigtige retning. Men de erkender, at der måske ikke i dag er en tradition for åbenhed og dialog internt i Skatteministeriet, som understøtter, at medarbejderne står frem og bliver hørt, når de har noget på hjertet.

“Jeg vil meget nødtigt have, at det lyder som om, jeg giver mundkurv på - det kan jeg jo heller ikke. Tværimod har de lov til både at gå til politikere og aviser. Men jeg håber på, at jeg stiller et eller andet til rådighed, som gør, at flest mulige vælger at aflevere tingene internt. Fordi jeg tror, det er mest velegnet, hvis vi ønsker at påvirke vores egen organisation. Det kører nemmere, hvis det foregår i dialog. Bruger man aviser og oppositionspolitikere - eller politikere i det hele taget - bliver det mere til konfrontation”, mener Peter Loft.


“Det er vigtigt at tage fat om roden og sige: Kan vi ikke ændre det her, så medarbejderne i SKAT får lyst til internt at komme frem med det, de mener. Både med kritik - men også med gode ideer”, siger Jørn Rise.

Peter Loft understreger da også, at han gerne lytter til de ansatte i SKAT. Både på møder - og ved skriftlig kommunikation.

“Naturligvis uden garanti for, at man får ret i alt, hvad man foreslår. Ind i mellem vil svaret jo være, at det er vi faktisk uenige i”, tilføjer han

Ledelsen må skaffe tillid

”Når jeg er til medlemsmøder, er det mit budskab: Fortæl - sig frem, hvad I har i “godteposen”. Men jeg oplever medlemmer, som ikke gerne vil stå frem”, siger Jørn Rise - og peger på, at de frygter for konsekvenserne. Ikke mindst i en tid, hvor der er store omflytninger på dagsordenen - for hvor havner de, når der

A portrait of Jørn Rise, a middle-aged man with light brown hair and glasses, wearing a blue and white striped shirt. He is smiling slightly and looking towards the right of the frame.

Jørn Rise er enig i, at der skal etableres en kultur, så medarbejderne i SKAT er interesserede i at udtrykke deres holdninger internt.

næste gang skal flyttes rundt.

“Vi tør ikke sige noget - du må sige det - er deres budskab til mig. Jeg kan kun svare, at I er nødt til at komme frem med det, hvis der er noget galt. Men mange tør ikke stå frem - fordi de er bange for de mulige konsekvenser”, siger Jørn Rise.

“Hvis du møder den holdning, så er det jo et faktum. Men så er det en ledelsesmæssig opgave at skaffe den tillid. At ethvert forslag vil blive modtaget med åben pande og ikke blive mødt med repressalier af nogen art”, siger Peter Loft - og understreger, at der er et stort behov for, at man hele tiden udnytter den ekspertise, der er repræsenteret i organisationen.

“Har man lovgivningsmæssige eller tekniske problemer, så kom dog med dem med det samme - der er ikke noget, jeg hellere vil have”, siger Peter Loft - som netop efterlyser mere feedback på, hvordan lovgivningen og administrationen fungerer. I stedet for fra begyndelsen at blande presse, politikere eller andre eksterne parter ind i det, vil han meget hellere have, at der internt bliver sat fokus og gjort noget ved det.

“Det bør da være et integreret led i almindelig drift i en stor organisation. At man vender tilbage og siger: Det virker - det virker ikke. Det håber jeg virkelig, vi kan skabe en tradition for, som tydeligvis ikke er der i øjeblikket. Alle har selvfølgelig lov til at bruge de politiske kanaler, men jeg vil meget, meget hellere have, at vi selv tager hånd om problemerne - fremfor at blande “udenforstående” ind i det”, siger Peter Loft - og tilføjer, at så bliver det nemt til en konfrontation fremfor en almindelig evaluering.

“Jeg er helt enig - tingene skal kanaliseres de rigtige steder hen”, understreger Jørn Rise.

Praktikerne skal inddrages

Hvem man skal kontakte, hvis man har noget, man gerne vil af med, afhænger helt naturligt af, hvad det er.

Drejer det sig om administrative forhold, mener Peter Loft, at det nok som udgangspunkt er mest hensigtsmæssigt, at det er SKAT, man kontakter.

“Men alle er velkomne til at henvende sig til mig - der kan højst ske det, at jeg sender

det videre”, siger han.

Er det huller eller uhensigtsmæssigheder i en lov - ny eller gammel - så opfordrer Peter Loft til gengæld til, at man kontakter ham eller ministeren direkte.

“Når det er sagt, så tror jeg også, det er vigtigt, at vi på en eller anden måde får systematiseret hele samarbejdet omkring lovene - nærmest fra vugge til grav og tilbage til vugge. Vi begynder med et kim til en lovskitse. Det bliver til et lovforslag. Der bliver til lov. Der skal instrueres om den i SKAT. Den skal implementeres og bearbejdes systemmæssigt. Vi skal måske ud og lave en kampagne. Og til sidst står en medarbejder ved skranken - eller sidder i kundecentret - og skal forklare loven. Mens en anden sidder i kundeservice og skal træffe en afgørelse. Det er et flow”, siger Peter Loft - og understreger, at det først fungerer optimalt den dag, hvor alle led er inde over i processen.

“Når vi laver lovgivning, så skal praktikerne i SKAT - og ikke nødvendigvis dem i Østbanegade - komme med input”, siger Peter Loft - og peger på, at de kontakter, der kan blive etableret på tværs i ministeriet i den proces,

Det er en ledelsesmæssig opgave at skabe den tillid, der betyder, at medarbejderne siger tingene åbent, erkender Peter Loft.



“

*Min hvervgiver
– ministeren – og jeg
har ingen ønsker om
at sidde og
lukke øjnene for
problemerne, som vi
ved, at andre på et
eller andet tidspunkt
vil gøre os
opmærksom på.*

Peter Loft

”

også kan være særdeles nyttige senere. Som f.eks. hvis en medarbejder sidder og skal administrere loven, og har brug for at vide noget om intentionerne bag, så er det nærliggende og ringe til den medarbejder i Departementet, man mødte i forbindelse med en instruktion omkring loven, og spørge, hvorfor den kom til at se sådan ud.

“Måske siger han: Nu skal du høre - der er faktisk en forklaring. Men det kan også være at svaret er, at den situation havde man faktisk ikke tænkt på. Den feedbackproces skal sættes i et system, så det føles som en helt naturlig reaktion”, mener Peter Loft - og understreger, at han meget gerne ser, at den praktiske ekspertise, der er i SKAT, i langt højere grad bliver inddraget i forbindelse med lovgivningsarbejdet.

“Jeg har jo et ganske betydeligt behov for at få tilbagemeldingerne der, hvor lovene ikke virker. Så kom med dem. Min hvervgiver - ministeren - og jeg har ingen ønsker om at sidde og lukke øjnene for problemer, som vi ved, at andre på et eller andet tidspunkt vil gøre os opmærksom på. Jeg vil hellere selv hoppe på mine briller, end at andre kommer og gør det. Det er aldrig sjovt, når oppositionen eller pressen skælder os ud som naive ignoranter - og det er altid sværere at løse et problem, når det er gjort til et problem, end hvis du tager det i opstarten og af egen drift går ind og justerer, når vi opdager en fejl. Det hører jo også med til god forvaltning”, fastslår Peter Loft.

Alle led i kæden

“Man skal have den rigtige feedback - og i den forbindelse nytter jo ikke, at man på forhånd resignerer og siger: Det nytter nok alligevel ikke. Det bedste er jo, at der udspringer noget nyt af de reaktioner, der kommer - og på et positivt niveau. Det mener jeg helt sikkert er et vigtigt signal”, siger Jørn Rise.

“Det er i hvert fald mit mål, at vi får det “flow”, hvor man fra starten tænker, at skal intentionerne bag det her nås, så er det ikke kun et spørgsmål om, hvordan lovgivningen ser ud, og hvordan den generelt fortolkes. Det er også, hvordan den bliver anvendt konkret. Når vi anvender den konkret, og loven er tænkt på den rigtige måde, bliver vort job jo meget nemmere - og dermed kan vi bedre indfri forventningerne. Det er cirkulært - en kæde, hvor alle ledene hænger sammen”, understreger Peter Loft, og peger på, at der i dag måske er en tendens til at dele kæden op i for-

skellige led, som administreres uafhængigt af hinanden.

“Netop derfor - at det er en kæde, hvor ledene hele vejen rundt skal fungere - er man også nødt til at få det gjort legitimt, at man siger noget og bringer noget frem. Så det ikke - som det ind i mellem sker i dag - bliver opfattet som om, at det er “grus i kæden”. Selvom det måske godt kan lyde som kritik, er det jo fordi, man synes, der er noget, som kan blive bedre. Det må ikke blive taget fortrydeligt op. Hvis tendensen - som vi sommetider har set - derimod er, at der bliver givet igen med en svada med budskabet, at man bare ikke har fattet noget, så er det, blokeringerne dukker op. Så er det, medlemmerne siger: Ja, vi må jo heller ikke sige noget”, lyder det fra Jørn Rise - som tilføjer, at hans svar i den forbindelse er, at medlemmerne alligevel skal komme frem med det, fordi det er vigtigt at få det sagt.

“Det er nok en tradition, der skal løbes i gang - og den er åbenbart ikke så stærk, som man kunne ønske”, bemærker Peter Loft.

Andet end succes historier

SKATs indsatsstrategi er et andet eksempel på et område, hvor Peter Loft efterspørger, at der måske var en mere gensidig kommunikation, som bedre kunne være med til at sætte tingene på plads i en forståelsesmæssig ramme.

“En form for kommunikation, hvor man i det praktiske, når medarbejderne spørger, hvor klog indsatsstrategien er i en given situation, ind i mellem også mere konkret går ud og siger: Det kan godt være, at det ser lidt mærkeligt ud - men hvis du ser det ser det i et andet eller lidt større perspektiv, så begynder det at give mening. Der har jeg lidt på fornemmelsen - som ved lovgivningen - at man render panden mod muren i dag. Man kan ikke rigtigt få den “konsultation” - eller hvad vi skal kalde det - og det håber jeg også, vi kan skabe grundlag for”, siger Peter Loft - og tilføjer, at den eneste farbare vej vil være at tilpasse både lovgivningen og de administrative rutiner, så de hele tiden er bedst.

“Jeg tror også, vi er nået det punkt, hvor vi skal videre. Men på medlemsmøderne hører jeg desværre stadig dem, der siger: Det nytter ikke noget, at vi siger det her, for det eneste, SKAT tænker på, er, at lave succes historier. Der tror jeg, det er vigtigt, at vi får lavet en kultur, hvor alt, der bliver sagt, kan bruges. Om det så konkret fører til ændringer, må jo bero på, om der efter en nærmere gennemgang af det viser sig, at der er et problem, der kan gøres noget ved”, siger Jørn Rise - og

peger på, at man på debatten på SKATs intranet fortsat kan læse nogen, der direkte skriver, de ikke ønsker at stå frem med en konstruktiv kritik, fordi alt helst skal være en succes.

“Hvis den begrænsning ligger der, må nøglen findes frem, så budskabet fra ledelsen bliver: Vi har et job at udføre, og det skal vi udføre bedst muligt. Det er I en del af - og derfor er det også frit at sige det, I vil”, siger Jørn Rise - som dog samtidig opfordrer til, at man ikke retter sit budskab bagud.

“Der er kun at se fremad”, mener han.

“Jeg vil gerne understrege, at det har jeg ingen problemer med. Jeg er bare ked af, når man gør det i Børsen - selvom det er folks gode ret at gøre det. Men så har vi altså ikke været gode nok til at skabe alternative kanaler”, siger Peter Loft - og tilføjer, at lidt mere dialog omkring netop indsatsstrategien nok ville være på sin plads.

“Der er sikkert gode svar på mange af de spørgsmål, medarbejderne stiller - og det tager lidt tid, for indsatsstrategien er en kovending af dimensioner, som man ikke skal regne med bliver annammet på ganske kort tid. Så det er noget med til stadighed at have fora, hvor man kan tale om det her indenhus”, siger Peter Loft.

Synlig i SKAT

I løbet af september og oktober har Peter Loft - som noget nyt - været på en tur rundt på besøg ved SKATs regioner, hvor han har haft mulighed for at møde både ledere og medarbejdere.

“Jeg har fået tilbagemeldinger om, at det har man været rigtig glad for - og der er stor opbakning bag det initiativ. Man er glade for at kunne kommunikere direkte med dig om de faglige ting, der rør sig. Man vil gerne i den dialog. Kun har jeg hørt, at der har været enkelte steder, hvor programmet var lidt “låst”. At der var mange indlæg - men faktisk manglede muligheden for lidt mere uformel snak”, siger Jørn Rise.

“Jeg har overladt til de enkelte regioner at tilrettelægge, hvordan det skulle foregå - så det har været lidt forskelligt”, siger Peter Loft - og tilføjer, at han faktisk i dag kommer mindre rundt, end han gjorde før sammenlægningen, hvor især den kommunale del havde tradition for at invitere ham til møder.

“Man kan bare invitere mig - jeg kommer, hvis jeg overhovedet kan”, understreger Peter Loft.

“Vi er i gang med en kulturændring, og den skal vi alle sammen være med til at understøt-

te. Derfor er det ekstremt vigtigt med medspil. Folk er følsomme - og det støder nogen, hvis de får at vide, de bare er ude på at “krasse penge ind”. Man er nødt til at gentage utroligt meget i den her fase - og måske også “please” lidt. Det får sommetider ting til at glide lidt lettere ned - og i den forbindelse tror jeg faktisk, du har ramt plet med at tage rundt til regionerne”, siger Jørn Rise.

“Det tager tid, der er vaner, og det er svært. Men jeg tror, hvis vi er bevidste om, hvor vi har nogle svagheder - og hvilke fremskridt, vi gerne vil nå - så kan vi målbevidst tage en række små initiativer, som alle trækker i samme retning. Det tror jeg egentlig vil gøre arbejdet betydeligt nemmere for os selv - og betyde, at vi opnår et bedre resultat. Og nemmere arbejde og bedre resultat er også en genvej til større tilfredshed i arbejdet”, understreger Peter Loft.

Peter Loft og Jørn Rise er enige om at opfordre til mere åbenhed i SKAT, så det ikke kun handler om succeshistorier.



Foto: fagpress/Mikael Hjulær