

ET GODT STED

Det skal også være sjovt at gå på arbejde!

Budskabet kommer fra Skatteministeriets nye HR-direktør Birte Deleuran. Fra en lidt mere anonym rolle som koncernstyringsdirektør i Departementet, har hun fået en mere synlig position som ansvarlig for HR i hele koncernen.

Samtidig er hun blevet lidt af en "kontorpendler" - mellem den faste plads i Nicolai Eigtsveds Gade og det tidligere direktørkontor i Østbanegade, som er blevet indrettet som "direktionskontorhotel" med mødebord og arbejdspladser til de direktionsmedlemmer, der ikke har en fast plads i huset. Endnu noget sterilt og upersonligt, men det har Birte Deleuran - som sandsynligvis er en af de direktører, der kommer til at benytte lokalet mest - tanker om at gøre noget ved. Det gør ikke noget, at rammerne også indbyder til ophold - når nu man skal tilbringe så megen tid i de nye omgivelser.

Det falder også ganske godt i tråd med, at Birte Deleuran rent faktisk mener, at man skal prøve at skabe nogle rammer for, at arbejdspladsen er et godt sted at være. Det handler naturligvis om mulighed for faglig udvikling. Om motivation. Men også om tryghed og samspil med gode kolleger og gode chefer.

"Få skabt den tryghed, der er med til at give glade medarbejdere - som motiverer og som gør, at man står op og går på arbejde, selvom man har hørt et eller andet i radioen om, hvor galt det går. Det skal være sjovt at gå på arbejde! Vi forlanger rigtig meget af medarbejderne, som skal sidde her i mange timer og levere rigtig, rigtig meget. Derfor skal det også gerne være sådan, at det godt kan være, man er træt, når man går hjem - men man skulle også gerne være beriget af arbejdet", siger Birte Deleuran - og tilføjer, at efter den turbulens, der har været med fusioner og strukturændringer, handler det nu om også at fokusere på, at det også skal være en attraktiv arbejdsplads.

Forstår behov for tryghed

Hun forstår bestemt også, at der er medarbejdere i Skatteministeriet, som mest af alt

ønsker noget mere tryghed omkring deres arbejdssituation.

"Det kan jeg sagtens forstå - for det er jo nogle voldsomme ændringer og nogle voldsomme signaler, der har været sendt de seneste år. Jeg siger ikke, det kunne have været anderledes - det tror jeg sådan set ikke med de udfordringer, vi har. Men så er der også behov for at sige: OK - det er så her, vi er. Hvordan kan vi så understøtte det på en måde, så medarbejderne kan se, at det giver mening", siger Birte Deleuran - og peger på, det bl.a. handler om at give mulighed for videreuddannelse og at flytte til nye opgaver. Men i høj grad også om så tidligt som muligt at give den enkelte en chance for at få overblikket over, hvad der sker omkring de opgaver, man sidder med i dag. Så man kan få startet dialogen med sin leder om, hvad der skal ske.

"Mit bud er, at det også giver lidt mere tryghed hos medarbejderne - og vi laver ikke en ny strukturændring på bagkant af den seneste ændring", lover Birte Deleuran - og tilføjer, at direktionen heller ikke arbejder med afskedigelses-scenarier for at løse problemer med overtallighed.

"Nogle ting er jo blevet implementeret lidt langsommere, end man regnede med - og det er jo ikke sådan, at folk sidder og ikke har noget at lave. Vi har de medarbejdere, vi har. Det er glimrende medarbejdere, der laver en masse - og vi har jo masser af opgaver, der skal løses. Så det er opgaven at forsøge at få skabt accepten af, at der kan være overtallighed", understreger Birte Deleuran.

At rekruttere nye medarbejdere i større omfang ligger derimod ikke lige for. Men når der en gang bliver mulighed for det, ser HR-direktøren Skatteministeriet som en bred arbejdsplads, når det gælder rekruttering.

"Vi skal både have medarbejdere på akademisk niveau - men der er stadigvæk også en lang række opgaver, hvor det vil være "overkill" at have akademikere til at lave det", siger Birte Deleuran - og tilføjer, at det giver plads til medarbejdere med en anden uddannelsesmæssig baggrund.

"Vi har behov for medarbejdere, som vil uddannelse sig - men som ikke nødvendigvis

AT VÆRE

HR-direktøren: Der skal fokus på faglighed og kompetencer, så de matcher opgaverne. På motivation og tryghed. På mulighederne for at udvikle sig som medarbejder og prøve nye opgaver. Men der skal også være plads til rummelighed og forskellighed - og det skal være sjovt at gå på arbejde, så SKAT er et godt sted at være.



skal uddanne sig op til at være akademikere eller have en master. Vi har hverken ressourcer til eller behov for at have overkvalificeret arbejdskraft siddende på nogle funktioner.”

Omstillingsparate

At få de nuværende medarbejderes faglighed til at matche de opgaver, der er i Skatteministeriet, er derfor en af HR-direktørens helt store udfordringer.

“Vi er hele tiden nødt til at være meget opmærksomme på, om vi har de rette kompetencer på de rette steder - og på det rigtige tidspunkt - hvis vi skal have løst de opgaver, vi har”, siger Birte Deleuran og tilføjer, at det derfor hele tiden er nødvendigt at have fokus på videreudvikling af både medarbejdere og ledere - også så Skatteministeriet kan være en attraktiv spiller, hvis der skulle opstå mulighed for at overtage nye opgaver, som naturligt kan placeres hos Skatteministeriet.

“Det er mit bud, at vi alle sammen - både medarbejdere og ledere - skal være bedre til at være omstillingsparate”, siger hun og understreger, at det både handler om at være villig til at flytte sig fagligt og udvikle sig mod nye opgaver - men også geografisk, når det er nødvendigt at flytte en opgave for få den løst mest hensigtsmæssigt. Hvis puslespillet med ressourcer og kompetencer skal gå op, er

det nemlig ikke realistisk, at alle lokaliteter i SKAT laver de samme opgaver.

“Som medarbejder har man derfor nogle forskellige muligheder i forhold til, hvor man er. Selvfølgelig skal det være en balancegang, hvor tingene skal foregå i en ordentlig proces - men der er en udvikling i retningen af, at opgaverne bliver centraliseret og flyttet rundt”, siger Birte Deleuran - og peger på, at den enkelte derfor må forholde sig til, om man går efter opgaven, efter geografien eller måske efter en kombination.

“Hvordan kan jeg sammen med min leder få det bedste ud af det - få det til at passe sammen. Det er en af de vigtigste udfordringer, vi har. At få skabt en proces, hvor vi får den dialog, så medarbejderne ikke føler sig “kørt rundt med” - men føler, at de også selv er med til at vælge og beslutte.”

Mere rummelighed

Birte Deleuran er ikke så meget i tvivl om, at det en gang i mellem er godt at prøve noget nyt.

“Det har jeg selv haft glæde ved. Men det behøver ikke nødvendigvis at være en ny arbejdsplads - især ikke når det er i så stor en organisation, som vi har. Men at prøve at være et nyt sted. At se, man kan gøre tingene på en anden måde - og være tvunget til at sætte sig

“

Det er mit bud, at vi alle sammen - både medarbejdere og ledere - skal være bedre til at være omstillingsparate.

”

BROBYGGEREN

Portræt:

HR-direktør Birte Deleuran har bl.a. været med til at bygge broer, inden hun kom til Skatteministeriet.

Fra hospitalslaborant til HR-direktør i Skatteministeriets Koncerncenter. Umiddelbart kan det synes, at der er et stykke vej. Men for Birte Deleuran er det den karrierevej, hun har taget - og undervejs er den gået over et par broer i Trafikministeriet.

Starten som hospitalslaborant var både spændende og med faglige udfordringer. Men efterhånden kom der flere og flere maskiner på banen, og det tog noget af det interessante ved jobbet.

“Det er noget udviklingen tilsiger, men der kunne jeg ikke se mig selv resten af livet”, fortæller Birte Deleuran, som til gengæld fik mod på at læse videre, og i 1985 startede hun på scient.pol.-studiet. Det førte hende til et studentjob i Trafikministeriet - og da hun i 1989 kunne skrive cand.scient. pol. på visitkortet, fortsatte hun i en fast stilling i Trafikministeriet, hvor hun primært beskæftigede sig med arbejdet med Øresundsforbindelsen men også med Storebæltsforbindelsen.

“Det var en lærerig proces. Fra starten med Øre-

sundsbroen fik jeg rigtig meget ansvar - og rigtig meget erfaring. Men det var også rigtig, rigtig bøvlet ind i mellem - som nogle skattemedarbejdere også kan have det, når de vågner op til endnu en problemstilling, der kører i pressen”, siger Birte Deleuran, og tilføjer, at det i sådan situation er ekstra vigtigt, at lederne fokuserer på, hvad der kan motivere.

“At få skabt det forum, hvor det er udviklende og spændende - også i perioder, hvor presset er stort udefra. At holde fast i, at det godt kan følges ad. Medarbejderne går jo efter at levere den fagligt bedste løsning på det opdrag, de har fået”, siger Birte Deleuran - og tilføjer, at hun er glad når hun i dag ser Øresundsforbindelsen og ved, at den bliver benyttet mere og mere.

“At de argumenter, man brugte, rent faktisk blev til virkelighed. Det giver mod til en anden gang at sige: Jeg tror på det her! - og det vil jeg godt beskæftige mig med, selvom det giver lidt modstand ind i mellem”, siger Birte Deleuran - og mener, at man godt kan bruge en analogi til arbejdet i SKAT. Uanset om resultatet er en ny lov, et nyt system eller en sag.

“At medarbejderne kan se: Det her har jeg været med til - det er mit projekt. Det er det, der er med

Af Ole Pedersen - op@dts.dk

ned og tænke: Nu skal jeg altså til at lære noget ingen. Det synes jeg sådan set er en god ting”, siger hun - og tilføjer, at det er sundt for både medarbejderen og organisationen, at man en gang i mellem bliver sat i en situation, hvor man kan stille spørgsmålet: Hvorfor gør vi sådan her?

Selv har hun i den første tid i sit nye job haft rigtig meget at gøre med at få etableret det nye koncerntcenter - men hun glæder sig til også at komme rundt i landet og se hele Skatteministeriet mere “indefra”, end hun har haft mulighed for indtil nu.

“Det nytter jo ikke noget, at vi sidder herinde og laver en masse strategier eller implementeringer, hvis man ikke kan bruge dem, ikke kan forstå dem - eller de ikke giver mening. Det handler meget om at skabe en form for nærvær - og også give mulighed for, at man udefra kan spille ind og sige: Her hos os fungerer det lidt anderledes. Så jeg har ingen intention om, at jeg som direktør for HR-organisationen bare kan sidde her i Østbanegade og Nicolai Eigtveds Gade og på den lange bane kloge mig på, hvordan det skal foregå ude omkring.”

Birte Deleuran understreger, at der naturligvis kan være forskelle på, hvad der er muligt i en lille organisation med 150 medarbejdere - som det var tilfældet i Departementet - og i en stor organisation som hele Skatteministeri-

et med omkring 8.000 ansatte. Derfor vil hun også give sig tid og lytte til argumenterne for, hvorfor man har gjort, som man har i SKAT.

“Men jeg vil ikke love, at jeg ikke vil sige: Ja, men kan man alligevel ikke gøre sådan her?”, siger hun - og tilføjer, at det er en balancegang mellem faste skabeloner og stringente rammer på den ene side og mere brede og rummelige rammer på den anden side. Her mener hun, at det en gang i mellem også handler om at sende et signal til medarbejderne - at man ikke nødvendigvis altid vælger den nemmeste løsning, som ofte også er den smalle. Om det så er omkostningen værd, at man vælger en bredere løsning, er naturligvis en beslutning, der må træffes i direktionen. Men HR-direktøren understreger, at det også handler om at få skabt fokus på, at beslutningen også skal give mening for den enkelte medarbejder, som sidder ude omkring i landet.

“Så det er en balancegang - både for mig og for direktionen. At få etableret driften - men en gang i mellem også tænke: Ok - vi kunne måske også godt være lidt rundere og tænke lidt mere ind, hvad det betyder for medarbejderne”, siger Birte Deleuran - og tilføjer, at hun ikke dermed siger, at det ikke har været gjort i de beslutninger, der allerede er truffet. Men at det - ganske som i en politisk proces - ikke altid er den teknisk korrekte forklaring, der giver den bedste mening.

“

Vi kunne måske også godt være lidt rundere og tænke lidt mere ind, hvad det betyder for medarbejderne.

”

til at give ejerskab - og i virkeligheden også med til at videreformidle det ud i verden, hvorfor det trods alt er en god idé, at vi gør det her. At der er en mening med det, vi laver - også når man sidder til en familiemiddag.”

Da Øresundsbroen var ved at være på plads, kom Birte Deleuran med i forberedelserne til den næste bro over Femernbælt. Men nu havde hun fået broer nok - også fordi konceptet på mange områder var en gentagelse af tidligere opgaver.

“Så hvis jeg skulle flytte mig - hvad jeg sådan set synes, man skal en gang i mellem - så var det et passende tidspunkt at søge nye udfordringer på.” Efter et års tid som personalechef i Trafikministeriet søgte hun derfor i 2000 stillingen som personale- og økonomichef i Skatteministeriet - en post, hvor hun f.eks. i forbindelse med aftalerne om SKATs økonomiske rammer igen kom ganske tæt på den politiske beslutningsproces.

Den stilling blev senere splittet op, og Birte Deleuran fortsatte med det overordnede ansvar for den økonomiske styring som koncerntstyringsdirektør - indtil hun nu med den nye koncerntstruktur er tilbage på personaleområdet som HR-direktør for hele koncernen.

Birte Deleurans vej til Skatteministeriet har bl.a. gået over to broer i Trafikministeriet.



Foto: fagpress/Mikael Hjuler

Værdier fremfor regler

Det handler også om at turde tage bestik af situationen - og en gang i mellem komme til et resultat, der måske går lidt på tværs af rammerne, når hensynet taler for det. Når der er faglige, gode grunde til, at man lige netop her afviger - og det ville give ulemper eller problemer, hvis man fulgte reglerne slavisk.

“Det er vel også det, der ligger i det værdibaserede - at der er grænser for, hvor mange regler, man skal have”, siger Birte Deleuran - som dog ikke er i tvivl om, at den værdibaserede adfærd stiller langt større krav til både ledere og medarbejdere, som måske har været vant til mere “trygge regler” for, hvad der var rigtig og forkert. Derfor skal lederne også uddannes, så de har værktøjet til at kunne lede på baggrund af den værdibaserede adfærd.

“Fremtiden kommer til at stille store krav til lederne i forhold til at kunne håndtere det her”, siger Birte Deleuran - som til gengæld også mener, at den mere regelbundne lederrolle har haft sin storhedstid.

Den værdibaserede adfærd betyder dog ikke, at der er spillerum til at gøre hvad som helst. En leder kan f.eks. ikke beslutte sig for

ikke at gennemføre MUS-samtaler med medarbejderne.

“Når det ledelsesmæssigt er fastlagt, at det er det her, vi vil - så er det inden for de retningslinjer, lederne skal klædes på til at arbejde i den rigtige retning og agere inden for rammerne”, siger Birte Deleuran - og understreger, at den værdibaserede adfærd naturligvis gælder hele vejen op gennem systemet.

“Men jeg synes også, man skal arbejde videre på at få skabt nogle rammer for, at det her er et godt sted at være - uanset hvor man er i sin karriere. At man har gode chefer og gode kolleger, for det er også med til at gøre, at det er godt at gå på arbejde”, siger hun - og understreger, at gode kolleger også er med til at være en stødpude, når man er presset.

“Og så er det vigtigt, at vi holder fast i og bliver ved med at fokusere på og understøtte mulighederne. At der er en mangfoldighed i forhold til, at vi ikke alle behøver at være ens. Det skal en leder også kunne rumme - at medarbejderne er forskellige steder i livet, har forskellige behov, yder forskelligt og skal understøttes forskelligt. Det skal der være plads til - det kan man ikke sætte sig ned og lave regler for”, fastslår Birte Deleuran.

“

Man skal arbejde videre på at få skabt nogle rammer for, at det her er et godt sted at være - uanset hvor man er i sin karriere.

”

Birte Deleuran understreger, at værdibaseret adfærd stiller store krav til lederne.

