

Fra vicevært til strategisk budbringere

Afdelingsledere: De er loyale. De prøver hver dag at få elastikken med ressourcer i den ene ende og krav om målopfyldelse i den anden til at hænge sammen. De får selv stadig flere og flere opgaver - bl.a. fordi der ikke længere er en direktør i huset. Men de er ubetinget glade for deres job. Kunne dog ønske, de fik bedre værktøjer stillet til rådighed - og så også gerne lidt mere i løn.

Der er selvfølgelig lige det med lønnen.

“Det kan vi lige så godt tage - og så ikke snakke mere om det. Men vi vil selvfølgelig gerne sammenlignes med kontorcheferne - og vi synes, at vores rolle er ændret så meget, at der er baggrund for det”, indleder Erik Rosenbæk - afdelingsleder for en indsatsafdeling ved SKAT Midtjylland i Horsens. Sammen med afdelingslederkollegaen Jens Skallebæk - også fra en indsatsafdeling i Horsens - er han sat i stævne til en bred snak om betingelserne for at være afdelingsleder i SKAT.

Optakten var Chefkredsens generalforsamling den 16. april 2010, hvor Erik gik på talerstolen under debatten netop for at sætte fokus på afdelingsledernes betingelser.

“Det er ikke for at lave krig”, understreger Jens - og både han og Erik slår en tyk streg under, at de faktisk er ganske godt tilfredse med deres job. Men ligesom dårligt kan blive til godt, kan godt også blive til bedre - og det er det fokus, de gerne vil have sat. Uden klynk - men med nogle konstruktive indspark.

Os der er ledelsen

I de “direktørløse huse” er afdelingsledernes rolle i dag en helt anden - og meget mere - i



forhold til før.

“Medarbejderne opfatter ledelsen som os. Vi skal klare alle problemer. Fra vicevært til strategisk budbringere - og samtidig også lige være projektere”, siger Erik.

“Ved siden af vores kerneopgaver, er der en lang række ad hoc opgaver, som lægges ud til afdelingslederne. Da vi f.eks. skulle rømme adressen på Ove Jensens Allé her i Horsens, blev jeg tovholder på det”, fortæller Jens - og tilføjer, at selve “driften” af den opgave naturligvis lå hos SAC, men da SAC kun har én enkelt servicemedarbejder i Horsens, kom mange af opgaverne i praksis til at hvile på Jens og et par “udvalgte kolleger”.

“I nogle situationer er det jo så, at man i stedet for at bruge højtuddannede medarbejders tid selv tager fat”, siger Jens.

Fraværet af en direktør i Horsens har betydet meget for afdelingsledernes rolle - ikke mindst i relation til medarbejderne.

“Det er os, der er ledelsen. De ser - stort set - ikke andre”, siger Jens - og Erik er enig:

“Det er os, det skal tørres af på, hvis der er noget. Det er også rimeligt nok. At vi skal legitimere de beslutninger, der er truffet, fordi vi sommetider har haft mulighed for at drøfte dem. Men når vi skal legitimere beslutnin-



gerne, er det også godt at kende baggrunden”, understreger Erik.

Jens tilføjer, at kulturundersøgelsen i SKAT også viser, at der sommetider er et problem, når lederne skal bringe et budskab videre.

“Det er fint, vi får en stribe plancher - men et problem, hvis vi ikke kender baggrunden. Det er måske ikke alt, vi får spurgt om, når vi selv får gennemgået plancherne”, siger Jens og tilføjer, at det kan være et problem, når medarbejderne stiller nogle gode spørgsmål, og afdelingslederen så ikke har baggrunden for at give et ordentligt svar.

“Det er svært at svare på, hvad løsningen skal være - men det kunne måske være, at man “ovenfra” gav medarbejderne noget mere information”, mener Jens - som peger på, at det også er vigtigt at komme med klare budskaber.

“Strategiplanen kan godt være tung at læse. Den kunne “oversættes” til noget mere forståeligt og helt konkret: Hvad betyder det for os”, tilføjer Jens.

“Især når det er noget, der “gør ondt” - ændringer omkring personalet, flytning af opgaver eller kompetenceudvikling. “Brændt barn skyer ilden” - og mange medarbejdere spørger: Vil vi nu noget godt med dem eller no-

get skidt”, siger Erik - og tilføjer, at han har fuld forståelse for, at medarbejderne opfatter det sådan, og derfor heller ikke har problemer med at “stå for skud”.

“Men som nogen en gang har sagt, så kan det være ledelse på kanten af det umulige”, bemærker Erik.

... og restitution

“Medarbejderne søger nogle rammer og en forståelse - men mangler måske én, der har lidt mere gennemslagskraft til at finde ud af, hvor tingene er. Hvis de f.eks. har stillet et forslag, føler de måske, det forsvinder ud i den blå luft”, siger Erik og tilføjer, at det måske kunne være en idé at indføre en slag “track and trace” på de ideer og forslag, der bliver stillet - ganske som Post Danmark har deres system, hvor man via internettet kan finde frem til, hvor en pakke er i systemet.

“Når man taler om “Peter Hjul”, er det også vigtigt, at medarbejderne ved, hvor tingene er henne i hjulet”, siger Erik - og tilføjer, at placeringen af opgaverne er et andet område, hvor det godt kan være lidt svært at bevare overblikket. Her mangler der et system eller en database, hvor man hurtigt kan finde frem

Erik Rosenbæk, tv., og Jens Skallebæk er begge afdelingsledere ved SKAT i Horsens. Et job de er tilfredse med - men det samme gælder ikke ubetinget arbejdsbetingelserne i jobbet.



Foto: Johnny Anthon Wichmann

Erik Rosenbæk kunne godt tænke sig, at der blev lidt mere tid til "restitution" i SKAT.

til, hvor en opgave er placeret.

"Jeg tror godt, medarbejderne kender målbillederne i 2013 - men de er mere i tvivl om, hvad situationen er lige nu", tilføjer Erik.

Hvad den seneste strukturændring med etablering af Skatteministeriets Koncern betynder rundt omkring i afdelingerne, har de ikke noget klart svar på.

"Det har vi lidt svært ved at forholde os til i øjeblikket - Koncerncentret er på distancen i forhold til os", siger Jens.

"Men som jeg plejer at sige lidt i spøg: Hvis Koncerncentret er hovedet, og driften i SKAT er benene, så skal man passe på, at benene ikke bliver så små, at de ikke kan bære hovedet", tilføjer Erik.

Begge kvitterer dog for Peter Lofts udmeldinger omkring fokusering på konsolidering og faglige opgaver - og "Ro, regelmæssighed og renlighed".

"Jeg kunne nu godt tænke mig, at vi også fik lidt "restitution" ind i det", siger Erik med glimt i øjet.

SKATs organisation er blevet mere funktionsopdelt, og det har skabt et stort behov for koordinering og kommunikation. Ikke mindst for afdelingslederne.

"Men vi mangler værktøjet til at understøtte det", siger Erik - og tilføjer, at meget af afdelingsledernes tid går op i kalenderstyring. Derfor er det bl.a. noget så - teknisk - simpelt som mulighed for opdatere kalenderen via mobilen, som afdelingslederne har højt på ønskeseddelen. Ganske vist er de nu blevet udstyret med en mobiltelefon fra SKAT, men der skal spares, så det er den "skrabe" model, som ikke indeholder de mulighed for bl.a. kalenderopdatering, der er i "direktørpakken".

"Vi har ikke bevæget os ret meget på den it-teknologi, der vender "ind mod os selv". Måske kunne vi vinde ret meget ved den del, der vender indad", siger Erik og peger på, at der kan være muligheder for "kontorautomatisering", som kan gøre arbejdet nemmere for bl.a. afdelingslederne.

Jens supplerer med, at den stordrift og ensartethed, der er resultatet af SKATs struktur med regioner og sagscentre, er en stor fordel, men der mangler fortsat it til at understøtte opgaveløsningen. Som de interne it-systemer fungerer i dag, er det både for tungt og betynder spild af tid.

Noget for noget

Den værdibaserede ledelse - eller rettere værdibaserede adfærd - skaber bestemt også udfordringer for afdelingslederne.

"Her i Midtjylland oplever jeg, at der er "højt til loftet". Det er positivt - og det viser trivselsundersøgelsen også", siger Jens.

Erik peger på, at han på Chefkredsens generalforsamling var inde på, at han også godt kunne ønske mere værdibaseret adfærd overfor afdelingslederne - og her er det bl.a. de værktøjer, der kunne være med til at lette afdelingsledernes hverdag, han har i tankerne.

"Direktørene har fået stillet en direktørpakke til rådighed, fordi de er meget på landevejen - men det er vi også", understreger Erik. To eller tre dage med møder ude af huset - om ugen - er ikke usædvanligt for en afdelingsleder.

"Jeg prøver at holde meget hårdt på, at jeg skal være her mindst to dage om ugen", siger Erik - og tilføjer, at undersøgelserne da også viser, at medarbejderne efterspørger meget, at afdelingslederne er nærværende.

"Her tror jeg endda, at medarbejderne i indsats har et mindre behov for, at lederen er tæt på end f.eks. i kundeservice", fortsætter Erik - og fortæller, at han tidligere også har været afdelingsleder for nummerpladeekspeditionen. Her kunne han klart mærke, at medarbejderne havde et større behov for, at han var i huset og kunne "tage skraldet", hvis der var utilfredse kunder.

For medarbejdere - og ledere for den sagskyld - som er vant til at administrere millimeterretfærdigt efter regler, kan "kulturskiftet" til den værdibaserede adfærd imidlertid godt være lidt af en udfordring.

"Værdibaseret adfærd er ikke millimeterretfærdighed - og det kan være svært for nogen", siger Erik.

"På vore lokale ledermøder diskuterer vi ofte grænser - hvad vil vi være med til - og i min afdeling kører vi en dialog. Ikke for at få regler - men for at få snakket det igennem. Ikke mindst om medarbejderne kan acceptere, at jeg træffer en afgørelse, som gælder for én, men ikke for en anden", fortæller Jens - og tilføjer, at dialogen, som endnu ikke er færdig, skal være med til at gøre det mere tillidsbaseret.

Erik peger også på den værdibaserede adfærd - hvor et mål er, at der skabes en god forståelse for, at hvis en medarbejder giver mere gennem sin adfærd, så er lederen også parat til at give mere igen til vedkommende, end til en medarbejder, der måske ikke giver så meget. Med andre ord: Noget for noget.

Ledere får også stress

Afdelingslederne får flere og flere opgaver -

“

Men som jeg plejer at sige lidt i spøg: Hvis Koncerncentret er hovedet, og driften i SKAT er benene, så skal man passe på, at benene ikke bliver så små, at de ikke kan bære hovedet.

Erik Rosenbæk

”

og Jens nævner hele personaleområdet, hvor afdelingslederne i dag skal varetage langt flere funktioner, fordi der ikke længere er en direktør i huset. Ganske vist får afdelingslederne god bistand fra SAC - men de er nødt til f.eks. at sætte sig ind i hele regelsættet på personaleområdet i en helt anden grad end før.

“Men det er klar. Det kan kun ligge hos os, for vi er jo de eneste, der kender medarbejderne”, konstaterer Jens - og Erik tilføjer med glimt i øjet, at de derfor også altid er noget forbeholdne over for, når nogen højere oppe i systemet mener, de kender medarbejderne bedre end afdelingslederne.

“Men det er ikke en arbejdsuge på 37 timer, vi ber om”, understreger Jens.

Når det hele skal nås - bl.a. at læse materiale og forberede sig til møder - er det ofte nødvendigt at tage en del af fritiden i brug. Både Jens og Erik vurderer, at deres normale arbejdsuge ligger på et sted mellem 45 og 50 timer, og det er ikke dét, der er problemet. Det var de allerede forberedte på, da de i sin tid søgte en lederstilling.

Alle har dog en grænse - og blandt afdelingslederne i Midtjylland er der flere, som er gået ned med stress.

“Det gør meget ondt at konstatere - og vi har haft to her i Horsens”, fortæller Jens - og mener, at det kan være et problem, når man både skal være leder og sagsbehandler.

“Ja, både far og mor”, tilføjer Erik.

Jens og Erik har deres medarbejdere - begge har omkring 20 i afdelingen - på samme adresse. Det er en stor fordel i kontakten med medarbejderne, og de peger derfor også på, at de virtuelle afdelingsledere, som har medarbejdere på flere adresser, kan have endnu større problemer med at få enderne til at nå samme. Billedet viser også, at de afdelingsledere i Horsens, som er gået ned med stress, har haft medarbejdere på flere adresser.

“Hvis vi skal prioritere, fordi der ikke er penge nok, er vi derfor også nødt til at understøtte de afdelingsledere, der har virtuelle opgaver”, mener Erik - og tilføjer, at afdelingslederne i Midtjylland har drøftet de situationer, der er opstået med stress. Om de kunne have været undgået.

“Vi mener ikke, vi kunne have set det før. Men vi ved heller ikke, hvilket arbejdspress, deres direktør har lagt på dem, fordi de tilhører en anden søjle”, siger Erik - og tilføjer, at det kan have gået endnu mere ud over fritiden for de pågældende, fordi de ikke har haft andre til at løse opgaven, og derfor har gjort det selv. Den fritid, de ellers skulle have brugt til at restituere sig i.

“Vi skal passe på, at vi ikke har nok i os selv - men hele tiden tænke på tværs”, understreger Erik.

Ligestilling tak!

Vi skulle slet ikke tale løn - men vender alligevel lidt tilbage til udgangspunktet.

“Vores roller har ændret sig meget”, understreger Erik - og fortsætter: “Undtagen når det gælder lønnen.

I dag er afdelingsledere i lønramme 36, mens kontorcheferne i Koncerncentret, som på langt de fleste områder har et sammenligneligt job, er i lønramme 37.

“Vi vil gerne lige have indhentet det efterslæb på 13.000 kr., som afdelingslederne har i forhold til chefkonsulenterne og enkelte afdelingsledere”, fremhæver Jens.

“Et stort ønske er også at få en større andel af cheflønstillæg”, siger Erik - og tilføjer, at især her føler afdelingslederne, det halter. Som eksempel giver Erik, at både Jens og ham havde ansvaret for to afdelinger i halvandet år. For det besvær fik de hver 6.000 kr. - i alt.

“Og det værste var, at det blev taget fra resultatlønnen, så det var vore kolleger, der kom til at betale - det er ikke rimeligt”, tilføjer Jens. Han mener, der burde være flere penge til afdelingslederne - og peger på, at der da også er ved at blive indgået aftale om en ny cheflønspolitik, så de håber...

“Man kunne starte med tillægsmæssigt at ligestille os med kontorcheferne”, foreslår Erik - som heller ikke er fremme for, at åremålsansættelse af afdelingsledere måske kunne være vejen frem til et lønløft.

“Lønnen er ikke motiverende i sig selv. Men den kan være demotiverende, hvis man føler sig underbetalt”, konstaterer Jens.

Om det er lønnen, andre faktorer eller en kombination ved Jens og Erik ikke - men i Midtjylland har fire unge ledere valgt at forlade deres stilling. Tre helt ud af SKAT - og én ud af ledelsesorganisationen.

“Det er bekymrende - for det er dem, der skulle bære det videre”, siger Jens.

“For SKAT er en god arbejdsplads - og vi er mange afdelingsledere, som er stolte af at være her. Det skulle man også tænke på, når vi gør opmærksom på, hvis noget er galt. At det ikke er brokkeri - men udtryk for engagement, fordi vi gerne vil være med til at udvikle arbejdspladsen”, fastslår Erik.

“

Lønnen er ikke motiverende i sig selv. Men den kan være demotiverende, hvis man føler sig underbetalt.

”

Jens Skallebæk

Jens Skallebæk fortæller, at der på det seneste har været to afdelingsledere i Horsens, der er gået ned med stress - og er bekymret for den udvikling.



Foto: Johnny Anthon Wicmann