



INGEN "HALLELUJA"

– men gerne glæde over det, der lykkes!

Arbejdsglæde: Regionsdirektør Jens Sørensen er ikke i tvivl om, at SKAT er en rigtig god arbejdsplads. Derfor er det også vigtigt, at der bliver fokuseret på de ting, som lykkes – uden dog at glemme de ting, der kan gøres bedre. Set i bakspejlet er der da også ting, som kunne have været gjort anderledes siden 2005 – og kommunikationen omkring, hvorfor vi gør, som vi gør, kan altid blive bedre.

SKAT er en fantastisk arbejdsplads, hvor rigtig mange er glade for at gå på arbejde!

Lad os bare gå til erkendelse og gribe i egen barm: Det er måske ikke lige det budskab, der oftest har gennemsyret de historier, som Dansk Told & Skat har bragt siden november 2005.

I kølvandet på sammenlægningen mellem staten og de kommunale forvaltninger har der været rigtig mange frustrationer blandt medlemmerne, som pressede på for at komme ud. Båret af omstruktureringer, omflytninger, omvæltninger – og næret af personalereduktioner og nye måder at arbejde på.

Som regionsdirektør med ansvar for SKAT Midtjylland siden 2008 har Jens Sørensen en central rolle, når det gælder om at skabe arbejdsglæde og motivere medarbejdere og ledere i Midtjylland. Men før han blev leder, spillede han andre roller som tillidsrepræsentant og medlem af redaktionsudvalget for Dansk Toldtidende, der var en af forgængerne til dette blad. Derfor kender han også nuancerne – og ved, at unuanceret begejstring kan ende i et "halleluja", som kan have den stik modsatte effekt.

"Jeg husker, da jeg selv skrev i bladet, at

de positive historier ikke altid var dem, der "solgte bedst". Det er vigtigt, at en fagforening har fokus både på de lyse og på de mørke sider – og ingen gider "halleluja". Der har måske været en periode med misstemning, hvor vi har været dygtige til at sætte fokus på det, der ikke fungerer, og lyttet meget til de negative budskaber. Det skal vi også – for det er med til at udvikle arbejdspladsen. Men de, der er glade for at komme på arbejde, er druknet lidt", siger Jens – og tilføjer, at vi skal passe på med ikke at gøre jobbet i SKAT så negativt, at ingen vil søge ind.

"Det betyder ikke, at der ikke er udfordringer – dem har vi nok af. Men vi skal huske også at få de positive sider med. Dem har vi måske glemt – og jeg spørger sommetider mig selv: Hvis det er så galt i SKAT, hvorfor er personaleomsætningen så så lille?", siger Jens – og tilføjer, at selvom det i dag kan være vanskeligt at finde et andet job, så har der været perioder siden 2005, hvor det var langt lettere. Uden medarbejderne af den grund ligefrem flygtede væk.

Husk den positive vinkel

Vi skruer tiden tilbage til april måned. Til Chefkredsens generalforsamling, hvor Jens holdt talen ved middagen om aftenen. Emnet var "arbejdsglæde" – hvordan det står til med arbejdsglæden i SKAT – leveret med både humor og bid.

Dansk Told & Skat fik da også et svirp over fingrene i talen. Det var måske ikke ligefrem ved at læse artiklerne i bladet, at man fik indtrykket af, at det gik godt for arbejdsglæden i SKAT, mente Jens.

Det blev til en aftale med Jens om en snak

Af Ole Pedersen - op@dts.dk

om arbejdsglæden. Hvorfor den måske ikke har haft så godt – og hvad der så kan gøres ved det.

”Der er en god grund til, at mange er glade for at møde på arbejde”, understreger Jens – og peger på, at SKAT på mange måder er en god arbejdsplads.

Han indrømmer blankt, at det har været en meget turbulent periode siden 2005 med voldsomme omvæltninger – men mener samtidig, at nogen er lykkedes temmelig godt med at få det vendt til noget skidt.

”Nu skyder jeg på fagforeningerne”, siger Jens – og peger på, at en del af medansvaret for at fokusere på den positive vinkel skal placeres her.

”Husk at lytte til kritik – men også til dem, der hver dag er glade for at møde op på jobbet!”, lyder hans opfordring.

Jens erkender, at omflytninger af medarbejdere ikke ligefrem har virket befordrende for de positive budskaber. Men omvendt har den negative indgang til tingene ind i mellem grebet om sig, så en omflytning til ”den anden side af gaden” nærmest er blevet til en ”prikkerunde”.

”Det har vi måske som ledere ikke været gode nok til at fokusere på.”

Alle har travlt

Mangfoldigheden i SKATs opgaver er stor – og der er rigtig mange muligheder for jobindhold. Mere vanskeligt er det måske ind i mellem at se mulighederne, når man uansøgt

bliver flyttet til en ny opgave – også selvom det kun er midlertidigt.

”For halvandet år siden kæmpede vi med e-indkomst og flyttede en række kolleger midlertidigt. Det fik vi ikke megen ros for. Men da vi fik normal drift på opgaven, var der faktisk mange, som var kedede af, at de skulle væk fra den igen”, siger Jens – og peger på, at SKAT kan blive bedre til at gøre løsning af opgaverne til en fælles sag.

Han er samtidig helt på det rene med, at når man flytter folk til en ny opgave, betyder det samtidig, at de flyttes væk fra en anden opgave, som måske ikke længere bliver løst – eller i hvert fald ikke på samme niveau som før. Netop det har givet været årsag til mange frustrationer – og historierne om, at de offentlige kasser mister penge, fordi der ikke bliver lavet kontrol eller inddrivelse som før, har nærmest stået i kø blandt medlemmerne.

”Vi skal altid foretage en prioritering, og det er vigtigt at være opmærksom på, hvem der skal foretage den – det skal lederne! Men ingen opgaver forsvinder, fordi vi prioriterer anderledes”, fastslår Jens, som tilføjer, at langt de fleste imidlertid synes, der er noget godt i den bærende strategi. Men han er samtidig på det rene med, at det er en helt ny måde at løse opgaverne på.

For at få de ressourcemæssige ender til at nå sammen har det imidlertid været nødvendigt at finde helt nye veje til at løse opgaverne – og det har været en stor udfordring.

”Det er svært at få procesoptimeret så meget, som vi skal. Det er svært at få enderne til

“
Ingen opgaver forsvinder, fordi vi prioriterer anderledes.

”



Foto: fagpress/Mikael Hjulær

Vi skal klæde afdelingerne ordentlig på

Ledelse: Det er afdelingslederne, der skal føre beslutningerne fra direktionerne videre til medarbejderne og få dem omsat til produktion. Derfor er det vigtigt, de bliver klædt ordentlig på til deres vigtige rolle som formidler.

”Vi kan ikke alle være inddraget i alle beslutninger. Men vi skal sikre et ordentligt grundlag for dem, der skal formidle beslutningerne ud.” Regionsdirektør Jens Sørensen er med til at forme strategierne og træffe beslutningerne i SKAT. Men han er samtidig meget bevidst om, at det er afdelingslederne rundt omkring i regionen, der skal være med til at bringe beslutningerne videre til medarbejderne og sørge for, at de bliver ført ud i livet.

”Men når de ikke har været en del af beslutningen, hvordan bliver det

at hænge sammen – og alle har travlt. Derfor er det også vigtigt at se på nogle af de enheder, som er lykkedes”, siger Jens – og peger på, at selvom det var op ad bakke i forbindelse med etableringen, så er Betalingscentret i Ringkøbing et eksempel på en samling af landsdækkende opgaver, som er gået godt, og hvor medarbejderne er glade. Derfor forventer Jens også en positiv effekt i takt med, at de øvrige landsdækkende enheder for alvor kommer på plads.

”Det er en fælles opgave at få gå gjort opgaverne til et fælles projekt – ikke til et ”skalprojekt” eller et ledelsesprojekt”, siger Jens og henviser i den forbindelse også til arbejdet med at få målbillederne ført ud i livet. Men han indrømmer samtidig, at den proces måske heller ikke alle steder ligefrem har været med til at fremme arbejdsglæden, mens den står på.

”Når jeg kigger på kontoret i Randers, så har de ikke kunnet finde noget, der var særlig positivt – og jeg har da forståelse for, at de ikke synes, det var nogen positiv beslutning.”

Glæder sig til diplomuddannelsen

Men hvad mener Jens helt konkret, der kunne have været gjort anderledes siden 2005 for at stimulere arbejdsglæden i SKAT?

”Jeg tror, vi skulle have gjort en større indsats for at få nogen til at blive på nogle opgaver frem for at flytte”, siger han – efter at have tænkt lidt over det.

”Mange er flyttet og har lært noget nyt. Det

har givet mere komplette medarbejdere – men det kompetencetab har nogle gange kostet”, indrømmer Jens.

”Jeg kunne også godt ønske, at vi havde sat fokus på nogle opgaver, og gjort dem til ”positivopgaver” – f.eks. inddrivelsen. Den opgave er presset, og det er svært at få nye ind. Fra starten skulle der have været mere fokus på uddannelse på højt niveau. Det er en rigtig god og spændende opgave – men det kræver også, at vi udadtil hæver den op til et niveau som andre opgaver”, siger Jens – og peger på toldopgaven, som det fra et lavere udgangspunkt er lykkedes at ”tale op” i niveau med andre opgaver i SKAT.

Et af de områder, hvor Jens godt kunne ønske, der havde været sat lidt flere kræfter af, er derfor til udviklingen af den nye diplomuddannelse, som erstatter de tidligere uddannelser på det niveau, der var rettet mod opgaverne i SKAT. Det er først nu – næsten fem år efter etableringen af SKAT – at den nye diplomuddannelse er klar til at optage studerende.

”Jeg glæder mig rigtig meget til, at vi kommer i gang med uddannelsen – det har taget alt for længe. Vi har brug for nogen, der har en god og høj uddannelse”, siger Jens – og understreger, at diplomuddannelsen er fyldt med fordele for SKAT. Blandt andet at man kan tage enkelte fag på et højt niveau, og derfor kan man også bruge den som et efter- og videreuddannelses tilbud til medarbejdere, der måske ikke umiddelbart har lyst til at kaste sig over en fuld diplomuddannelse.

“

Jeg kunne også godt ønske, at vi havde sat fokus på nogle opgaver, og gjort dem til ”positivopgaver” – f.eks. inddrivelsen.

”

så en succes?”, spørger Jens – og tilføjer, at det er en udfordring af få inddraget lederne, så de også føler, de er en del af beslutningen.

”Det er vigtigt, at vi klæder afdelingslederne på, så de kan formidle budskaberne i dagligdagen. Vi skal ikke have afdelingslederne på landevejene hver anden dag for at holde møder med dem, men vi skal sikre, at de er ordentlig klædt på”, siger Jens – og peger på, at der skal findes en model for, hvordan direktionen kommer i kontakt med alle huse.

”Jeg tror ikke, vi har fundet den rigtige model endnu – og den kan også være forskellig fra hus til hus. Jeg tror ikke, det er løsningen, at direktørerne sidder fast et sted – men vi skal have drøftet, hvordan vi sikrer kommunikationen til de enkelte huse.”

“

Vi skal ikke have afdelingslederne på landevejene hver anden dag for at holde møder med dem, men vi skal sikre, at de er ordentlig klædt på.

”

Jens fortæller, at medarbejderne i Midtjylland er glade for, når han kommer rundt på besøg. Ofte bliver det endda efterlyst, at han kommer endnu mere rundt i husene og er synlig blandt medarbejderne.

”Jeg møder da kolleger, der siger: Vi ser dig næsten aldrig. For mig er det også vigtigt at komme rundt – men specielt er det vigtigt at sikre, at de afdelingsledere, der står med opgaven og kontakten til medarbejderne til dagligt er klædt ordentlig på”, siger Jens – og tilføjer:

”Og så tror jeg også, det er vigtigt, at de enkelte direktører fra Koncerncentret også en gang i mellem er på besøg og møder afdelingslederne, som er deres direkte talerør overfor medarbejderne.”

ole

“

Så jeg sender gerne mine medarbejdere på den nye diplomuddannelse – i allerhøjeste grad!

”

Bedre til kommunikation

Ligesom fagligheden er åbenhed og udveksling af informationer i fokus i Skatteministeriet.

”Det er vigtigt, at informationer tæt på virksomheder og borgere kommer videre”, understreger Jens – men tilføjer, at der skal arbejdes videre på at finde den helt rigtige måde til at bringe forslag og ideer videre. Uden der vel at mærke bliver tale om en model, der er for bureaukratisk – eller på anden vis vil betyde, at ideerne ”sander til”, inden der bliver taget stilling til dem.

”Rigtig mange kommer med gode ideer.

Noget kan vi bare gøre, andet skal vi arbejde videre med”, siger Jens og peger på, at der naturligvis også kan være forslag, som ikke kan blive ført ud i livet af politiske eller økonomiske grunde.

”Men det kan vi så også lige så godt melde tilbage med det samme”, siger Jens.

Langt værre er det, hvis der kommer gode ideer, som ingen tager sig af, og som bare får lov til at stå i en idébank, uden nogen får forholdt til dem og givet en kvittering.

Om der skal opbygges en formel kanal gennem SKAT – eller gode ideer bare skal sendes direkte til departementschef eller minister – har Jens ikke noget entydigt svar på. Han peger dog på, at ryger ideerne direkte videre, er der altid en risiko for, at de kommer til at tegne hele virksomheden – uden de i virkeligheden dækker holdningerne hos andre end den, der har stillet forslaget. Som regionsdirektør vil da også meget gerne være en del af processen, så han ved, hvad der rører sig blandt medarbejderne.

”Det er godt, hvis dem, der reagerer, kommer til os først”, siger han – og tilføjer, at når medarbejderne sender ideer direkte ”til toppen”, så hænder det jo, at det giver anledning til spørgsmål fra modtageren.

”Og så er det da meget rart at vide, hvad de spørger om – for mig er det da ikke rart, hvis jeg ikke ved, hvad mine medarbejdere siger.”

Jens understreger dog meget, at det bestemt ikke er fordi han ønsker at ”lægge låg på” – og han synes, det er rigtig god proces, når direktionen behandler forslag fra medarbejderne.

I det hele taget ser Jens kommunikationen i Skatteministeriet som et meget vigtigt område, der også kan være med til at skabe bedre grobund for udvikling af arbejdsglæden.

”Vi har ikke i alle sammenhænge været dygtige nok til at formulere, hvad vi gør – og forklare hvorfor, vi gør det. Der er ingen tvivl om, at på kommunikationsområdet er der noget, vi kunne have gjort bedre. Vi må erkende, at vi ikke kan klare alt med udmeldinger. Vi skal være bedre til at kommunikere – og sikre plads til dialog.”

Jens Sørensen opfordrer til, at der bliver fokuseret mere på det, der lykkes – uden at glemme det, der ikke fungerer.

