

# Samtale fremmer tilliden

*Vi skal derhen, hvor danskerne har tillid til SKATs arbejde, selv når noget går galt. Tilliden skal bygge på en oprigtig og involverende samtale mellem ledelse, medarbejdere og alle interessenterne om det, vi hver især er optaget af.*

**AF JESPER RØNNOW SIMONSEN,  
DIREKTØR I SKAT**

Som ansat i en offentlig virksomhed er det ikke behageligt, når eksperter, politikere, borgere og virksomheder stiller spørgsmålstegn ved, om man forvalter opgaven godt nok. Danskerne har krav på, at den offentlige forvaltning fungerer enkelt, effektivt og korrekt.

## Grundlæggende tillid

Sidste år vurderede borgerne retfærdighed og effektivitet i skatteforvaltningen til 4,3 på en skala fra 1-5, hvor 5 er bedst, i en undersøgelse fra Danmarks Statistik. Tallet er lavere end årene før, men danskerne har stadig stor tillid til SKAT.

» **Danskerne har krav på, at den offentlige forvaltning fungerer enkelt, effektivt og korrekt.**

Tilliden kommer også til udtryk ved, at 99,8 procent af borgerne og 90 procent af virksomhederne er indstillet på at betale den rigtige skat, og de gør det i meget vidt omfang. Det viser SKATs såkaldte compliance-undersøgelser. Uden denne grundlæggende tillid kunne vi ikke opretholde en skattefinansieret samfundsmodel som den danske.

Den seneste tids debat om SKATs arbejde har skærpet vores fokus på tillid. På den måde er det en god debat, der bekræfter og fornyr vitaliteten i vores forvaltningsmodel og i SKAT som organisation.

## Åbenhed er vejen frem

Når vi skal illustrere relationerne i et samfund eller en organisation, bruger vi diagrammer med kasser og linjer. Men det væsentlige er egentlig de mennesker, der bebor

kasserne – deres motivation, viden, adfærd og måder at kommunikere.

Kasserne i styringskæden og organisationsdiagrammet er i dag gennemhullede og gennemsigtige. Informationsteknologi, globalisering og mobilitet øger vores forventninger til nærhed, service og professionalisme i forvaltningen, og de sociale medier gør selv en rød murstensbygning transparent, som var den lavet af glas.

Derfor må myndighedsrollen i dag bygge på et andet fundament end den formelle autoritet. En myndighed kan ikke være en mastodont, som man kun kan få i tale ved at trække et nummer og vente i kø. Vi må åbne bagdøren, direktørkontoret og arkivskabet for omverdenen – så længe det ikke strider mod tavshedspligt og retssikkerhed. Og vi må selv gøre en indsats for at møde borgere og virksomheder der, hvor de er. Kun sådan kan vi fastholde et fundament af tillid.

Inden for en organisation gælder det samme: Som direktør for en vidensbaseret virksomhed må man åbne sig for den viden, der cirkulerer. Hvis man ikke har tillid til medarbejdernes viden, er den formelle autoritet ingenting værd. Og hvis medarbejderne ikke forstår meningen med ledelsens kurs, søger de ikke sammenhængende løsninger. Tillidsskabende dialog er det smøremiddel, der får hjulene til at snurre og organisationen til at bevæge sig i en fornuftig retning.

## Samtale på dagsordenen

I SKAT har vi fokus på at gøre vores arbejde bedre, og det skal man altid have. Men en

» **Vi må åbne bagdøren, direktørkontoret og arkivskabet for omverdenen.**



## » Som chef for SKAT kan jeg selv tage del i samtalen via mine egne profiler på Twitter og LinkedIn.

stor maskine vil uundgåeligt begå fejl en gang imellem. Når vi skal udvikle virksomheden, må vi af og til forøge os frem med nye løsninger. Selv hvis vi altid gjorde det fejlfrit, ville det ikke være nok til løse opgaven enkelt, effektivt og korrekt.

I en situation, hvor tilliden til SKATs arbejde er under pres, er jeg ekstremt opmærksom på at fortælle åbent og nøjtrnt om det, vi gør, og hvordan vi arbejder på at gøre det bedre. Samtale står øverst på dagsordenen – både for SKAT som myndighed og for mig selv som leder af organisationen.

Vores samfundsmodel bygger på, at vi kan komme i kontakt og forstå hinanden på tværs af leddene i styringskæden. Læringsguruen Ralph Stacey mener, at det samme gør sig gældende for organisationer: Hvis man vil ændre noget i en organisation, skal man ændre den måde, samtalen i organisationen foregår på.

For at løse myndighedsopgaven ordentligt i fremtiden, skal vi derhen, hvor alt hvad vi gør i hverdagen er eller kan blive en del af en samtale mellem ledere og medarbejdere samt mellem organisationen og omverdenen.

### Hvordan fremmer vi samtalen?

Inden for organisationens rammer kan samtalen fx styrkes ved, at vi mødes fysisk om opgaverne frem for at udfylde skemaer hver for sig. Dette forsøger jeg selv at føre ud i livet. Da samtale er mit vigtigste arbejdsredskab har jeg på mit kontor strøget skrivebordet til fordel for gulvplads og et stort mødebord.

På organisationsplan er vi i SKAT ved at opbygge en styringsmodel, baseret på tilbagevendende dialog i ledelsen. Vi debatterer strategi, mål og performance på tværs af ledelseslagene. På den måde sikrer vi en dynamisk sammenhæng mellem virkeligheden i driften og det, vi styrer efter i organisationen som helhed.

I forhold til borgere og virksomheder starter samtalen ved, at vi lægger vores metoder åbent frem. Når vi kommunikerer internt om vores arbejdsgange, skal vi så vidt muligt dele informationerne med offentligheden, fx på vores åbenhedsportal, skat.dk/åbenhed. På den måde kan vi afmystificere myndighedsrollen og skabe en tryk ramme for kontakt.

I kontrolsituationen skal vi åbne for en tillidsfuld samtale. Når vi møder op for at kontrollere en virksomhed, skal vi gøre os umage med at forstå situationen fra borgerens eller virksomhedens perspektiv. Vi skal forklare, hvorfor vi er kommet, hvad der skal ske, og hvornår vi går igen.

På de sociale medier kan vi gå i direkte dialog med dem, der mangler svar om skat, og vi kan luften nye ideer og tiltag. Det sætter borgerne pris på, og @Skattefar, SKATs alias på Twitter, har nu over 10.000 følgere. Twitter, LinkedIn og Instagram rummer en særlig mulighed for at lade den interne og den eksterne vinkel møde hinanden. Som chef for SKAT kan jeg selv tage del i samtalen via mine egne profiler på Twitter og LinkedIn.

Den oprigtige samtale mellem ledelse, medarbejdere, borgere, virksomheder, rådgivere og interessentgrupper er svaret på, hvordan vi kan udvikle vores myndighedsrolle.

### Kærkommen kritik

Godt nok er det ubehageligt at blive udsat for kritik – både for mig og for alle de gode medarbejdere i SKAT. Men kritikken er en naturlig del af den tillidsskabende samtale, som vi skal og vil indgå i.

Danskerne skal forholde sig kritisk til, om vi gør vores arbejde ordentligt. Men de skulle også meget gerne have tillid til, at vi hele tiden stræber efter at gøre det bedre. Vi skal derhen, hvor der er tillid til os, selv når noget går galt. Og den tillid kan kun bygge på, at vi inviterer til en direkte samtale om det, vi gør og laver.

Skrækscenariet ville være, at SKAT som myndighed var helt afskærmet for kritik. Tænk, hvis medierne ikke interesserede sig for vores arbejde, hvis politikerne ikke tog vores tillid alvorligt, hvis medarbejderne var ligeglade, og borgerne helt havde opgivet at deltage i samtalen. Det ville for alvor være ubehageligt. ■