



Peter Nicolaisen
Partner i Bioss og Lederskab

Gå altid tilbage til en fuser

I flybranchen nøjes man ikke med at placere et ansvar, men undersøger altid alle ulykker til bunds, så risikoen for gentagelse elimineres.

Det kunne mange virksomheder, organisationer og ikke mindst SKAT tage ved lære af.

Med skatteministerens firing af direktøren for SKAT og Kammeradvokatens frikendelse af de tre hjemsendte chefer er der sat to punktummer i refusionsskandalen.

Selv med firingen og frikendelserne forekommer sagen dog kun delvist afsluttet, hvis man er enig i, at den har to aspekter (forbrydelse og straf), tre dimensioner (et organisatorisk, et juridisk og et politisk) og i hvert fald fire, muligvis flere, involverede personer (fra de enkelte sagsbehandlere over de tre chefer til direktøren, departementschefen og skatteministeren). Sagen er desuden illustrativ i forhold til destruktive forhold, som plager og spreder sig i den offentlige sektor og også finder sine tydelige paralleller i private virksomheder.

Som (skatte)borger forekommer der mig i en vis forstand at være udsigt til en bananrepublik, hvis der ikke bliver brugt tid og kræfter på at forstå, udlede læring og anwise konsekvenser i forhold til de juridiske og politiske dimensioner af skandalen. Desværre mangler jeg i så henseender indsigt og viden, så lad os her vende os mod de i bredeste forstand organisatoriske aspekter.

Dead men walking

De tre chefer er ikke vigtige i politisk forstand. De er juridisk frifundet af Kammeradvokaten, og derfor har de personalejuridisk krav på at komme tilbage på arbejde. Jeg forudser dog, at de organisatorisk og arbejdslivsmæssigt alligevel får en hård straf. Antagelig må de henslæbe resten af deres karriere på et sidekontor, uden at det nogensinde bliver grundigt undersøgt, hvilke roller og ansvar for refusionsmiseren de og deres kolleger havde. Enhver, der i kortere eller længere tid har fristet den form for dead man walking-tilværelse i (arbejds)livet, ved, hvor nedbrydende det er. Det ønsker man ikke for nogen.

Men mistænkte i organisationer skal have en mulighed for at få deres sager grundigt undersøgt og have mulighed for at forklare sig i et fair forløb, som efterfølgende giver dem en mulighed for at komme videre på et organisatorisk og arbejdsmæssigt oplyst grundlag.

Fusere indeholder brugbar viden

Den første bredere organisatoriske pointe er i al sin banalitet, at jo mindre involverede personer forstår sammenhængen mellem det, de har gjort, og de positive eller negative konsekvenser, det har fået, jo dårligere fungerer virksomheder i forhold til at skabe det, de er sat i verden for, og jo mindre kan man tro på virksomhedens evne til at undgå lignende situationer i fremtiden. Gå derfor altid tilbage til en fuser. Er der tale om en katastrofe, så kast alt efter at forstå, hvorfor den indtraf, så den ikke indtræffer igen.

Her kan vi lære af erfaringerne fra diverse flyulykker. For med den indstilling er antallet af ulykkesfri persontransportkilometer i den vestlige verden i hele flyhistorien steget kraftigt, fordi hvert eneste uheld af frygt for gentagelse altid meget opklaringsinsisterende er blevet undersøgt. Man er med andre ord aldrig stoppet, når ansvaret var placeret, men først når hele forløbet var forstået tilbunds-gående, og risikoen for gentagelse var elimineret. Det bør også være den organisatoriske tilgang i enhver virksomhed.

Ledelseskommunikation er overvurderet

Den anden bredere pointe knytter an til den første og tager sit afsæt i påstanden om seks universelle arbejdspladsværdier: fairness, kærlighed, mod, tillid, værdighed og åbenhed. Påstanden er kort sagt, at arbejdspladser alle steder i verden uanset størrelse, alder, sektor og andre forhold fungerer og yder bedst på både medarbejder- og virksomhedsniveau, hvis (ledelses)adfærd, systemer, beslutninger etc. opfattes positivt af de ansatte, målt på disse seks værdier.

En kulturanalyse kan f.eks. afdække, at medarbejderne i én virksomhed opfatter storkontorer som en smart måde at lette samarbejde og videndeling, mens man i en anden ser det som et demotiverende ledelsestiltag med sigte på at spare omkostninger. Hvis man som chef opererer på den sidste scene, er det vigtigt at forstå, at pointen i modstanden og demotivationen ofte ikke er f.eks. storkontorer og det (eventuelt kommunikerede og velunderbyggede) rationale knyttet til den konkrete beslutning. Pointen er, at medarbejderne med en negativ værdioptik generelt mistror ledelsen og dens gerninger.

Positiv eller negativ værdioptik er over tid typisk ikke opbygget som følge af god eller dårlig ledelseskommunikation, men – og det opfatter jeg ikke som det samme – af manglende ledelsesdygtighed. Det vil sige medarbejdernes erfaringer med, om ledelsen dygtigt eller ej er i stand til drive og indrette arbejdspladsen, herunder om ledelsen er i stand til grundigt at undersøge, forstå og tage konsekvensen af fiaskoer, og om den selv i de værst tænkelige situationer udviser fairness, så den enkelte medarbejder kan bevare sin værdighed.

Ansvar bør løbe opad, ikke til siden

Apropos konsekvens, så skulle direktøren for SKAT allerede for et år siden have været fyret, uanset at han kun havde været ansat i få år og muligvis ikke vidste, hvad der foregik. Det skulle han, fordi ansvaret for enhver indsats og beslutning løber fra den involverede medarbejder gennem alle ledelseslag til den allerøverste instans, uanset om det er en minister eller en bestyrelsesformand.

Man kan tale om det vertikale ansvarsprincip. Udløser indsatsen eller beslutningen meget store positive forandringer, skal alle led belønnes (men ikke nødvendigvis promoveres). Udløser indsatsen eller beslutningen negative ændringer, skal det også have konsekvenser for alle led. Om ikke andre, så i hvert fald altid læringsmæssige. Er konsekvenserne katastrofale skal alle led efter min mening

fyres. Bliver dette princip ikke overholdt, går det ud over virksomhedens evne og vilje til at producere og udvikle sig. Den type nedsat evne og lyst er for mig den væsentligste årsag til, at virksomheder dør.

Jamen hvad så med de tre chefer? Skal de ikke også fyres? Ja, hvad ved jeg, andet end dels at mene, at kollektiv skyld heller ikke kan bruges til at dømme noget individ i en organisatorisk kontekst, og dels derfor at formode, at et andet princip på et tidspunkt er blevet trådt under organisationsdesignerne i SKAT. Hvor der i den vertikale dimension er flere ansvarlige fra top til bund, så skal organisationer i den horisontale dimension være indrettet sådan, at der på hvert niveau kun kan stilles én person til ansvar.

To punkummer er sat i refusionssagen. Juridisk måske det sidste. På Christiansborg flyder det over med politisk velvilje i forhold til SKAT's fremtid. Jeg håber, at velviljen også udmønter sig i et upolitisk og bredt funderet ønske om at prøve at forstå, om styrelsens prøvelser og skandaler, som jo ikke står alene, udtrykker nogle bredere behov for grundlæggende og positivt at gentænke indretningen af centraladministrationen (for første gang overhovedet, hvis jeg ikke tager fejl).

Den øvelse begynder med kontekst, rolle og vilkår og er efterfølgende hverken helt eller halvt gjort med overholdelsen af ovennævnte designprincipper. Omvendt kan man roligt regne med, at hvis en ledelse med eller uden support fra HR-faglighed ikke er i stand til organisatorisk at udtrykke sine ønsker gennem dem, så varsler det ilde.

Peter Nicolaisen, 28. september 2016, Mandag Morgen