

Interview med Jesper Rønnow Simonsen, direktør for SKAT

Af: Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co., www.tegkamp.dk



Jeg har sat Jesper Rønnow Simonsen i stævne for at samtale om det at stå i spidsen for SKAT, om at være leder og ikke mindst om de sociale medier. Det er ikke en helt almindelig topchef, jeg møder. Allerede da jeg kommer ind på Jespers kontor, kan jeg se, at det er anderledes end de kontorer, jeg ellers ser. Kontoret - et meget langt lokale, nærmest som formen på stævnen på et skib - giver associationer til en kommandobro. Et langt konferencebord fylder det meste af lokalet, suppleret med et sofa arrangement helt ude i "stævnen". Men der mangler noget. Der mangler det store klassiske chefskrivebord. Det skal vise sig, at kontoret i høj grad er indrettet, så det passer til Jesper Rønnow Simonsens lederstil.

Ville gerne have fod under eget bord

Jesper Rønnow Simonsen sad i en god stilling som økonomidirektør i Københavns Kommunes Børne- og Ungdomsforvaltning, da stillingen som direktør for SKAT blev slået op. "stillingsopslaget signalerede ledelse, effektivisering, reorganisering og IT-drevet forretningsudvikling i en stor og central statslig styrelse. I kommunen havde jeg fået styrket min interesse for store driftsorganisationer og da jeg gerne ville prøve at have fod under eget bord, så var der ikke så meget at betænke sig på: Afsted med en ansøgning", fortæller Jesper.



Så egentlig følte Jesper sig godt klædt på til stillingen. Men dårligt havde han sat sig i direktørstolen december 2012 før pressehistorierne væltede ind over ham – de pressehistorier, som vi alle kender. Han havde ikke forestillet sig, at han skulle så meget på i de offentlige medier, som han rent faktisk kom. Men som Jesper siger med et lille smil: "Jeg kom sindssygt hurtigt ind i organisationen. Min læringskurve var meget stejl."

Topdirektøren på de sociale medier

Hvis du er på de sociale medier som f.eks. LinkedIn og Twitter, så har du sikkert ikke kunnet undgå at lægge mærke til, at SKATs direktør er meget synlig og aktiv på de sociale medier. En del af interviewet kom til at handle om kommunikation og de sociale medier.

"Jeg anser det som min absolutte hovedopgave at fortælle, hvad der sker i vores organisation og bidrage til perceptionen af SKAT."

Jesper Rønnow Simonsen, Direktør(CEO) SKAT

At Jesper Rønnow Simonsen er så aktiv på de sociale medier er ingen tilfældighed. Jesper oplever de sociale medier som en meget vigtig kommunikationskanal både internt og eksternt. "Jeg oplever, at jeg med de sociale medier kan få adgang til omverdenen uden et journalistisk filter. Og så er jeg også meget bevidst om, at jeg ikke kun kommunikerer til omverdenen men i høj grad også til medarbejderne i SKAT," fortæller Jesper.

"Jeg anser det som min absolutte hovedopgave at fortælle, hvad der sker i vores organisation og bidrage til perceptionen af SKAT. I den forbindelse er de sociale medier et vigtigt værktøj. Og så synes jeg faktisk også, at det er sjovt at arbejde med de sociale medier. Jeg får også meget den anden vej – både kritik og indspark. Både jeg og organisationen lærer noget af at blive udfordret. I det hele taget får jeg dagligt en temperaturmåling på, hvordan SKAT opfattes ude i omverdenen. Derudover er der også utroligt mange interessante og inspirerende indlæg på nettet. Og der er en struktur, der gør det nemt at finde informationer og viden. På en måde er nettet jo verdens største bibliotek," supplerer Jesper.

Ledelse handler om at have en fornuftig samtale

For Jesper Rønnow Simonsen handler det ikke kun om at kommunikere via de sociale medier. Jesper fortæller, at han helt grundlæggende tror på, at ledelse handler om at have en fornuftig samtale.

Jesper uddyber: "Jeg har flyttet mig og jeg er i dag ikke den samme leder, som jeg var for 10 år siden. Man kan sige, at jeg som mange andre er vokset op i en ordregivende arbejdskultur. Men jeg har lært, at hvis jeg skal flytte mennesker og få dem til at melde sig ind og bevæge sig i den retning, jeg gerne vil, at vi går, så nytter det ikke noget at give ordre. Og hvis ikke jeg kan forklare hvorfor, vi skal forandre os, så er det mig, der har et problem. I dag prøver jeg at lytte mig ind til det menneske, jeg sidder overfor og tage afsæt der, hvor det menneske er."

"Hvis ikke jeg kan forklare hvorfor, så har jeg et problem"

Jesper Rønnow Simonsen,
Direktør(CEO) SKAT

Det blev et førlederkursus hos DJØF for mange år siden, som blev øjenåbneren for Jesper. Han blev bl.a. introduceret til Appreciative Inquiry (Værdsættende Undersøgelse – fokus på muligheder i stedet for problemer) og kunne se, at det gav mening at have den anerkendende og dialogbaserede tilgang til ledelse.

Samtalen fylder meget i dagligdagen, hvilket altså også afspejler sig i kontorets indretning, hvor der er lagt helt afgørende vægt på at kunne mødes og samtale både flere ad gangen og i en til en samtaler.

Mails er ikke samtale

Jesper Rønnow Simonsens holdning til samtalen som et af de vigtigste ledelsesværktøjer afspejler sig også i hans håndtering af mails. Jesper fortæller, at han hellere vil tale med direktionsmedlemmerne end at kommunikere via mails med dem. Det betyder, at direktørerne ikke skal regne med at få et svar på mailen, hvis de sender ham en mail. Sådan har det ikke altid været: "Hold kæft, hvor jeg kunne sprøjte mails ud, da jeg var ung kontorchef. Men jeg fandt

jo ud af, at nogle mails blev læst, mens mange ikke blev læst. Nogle mails blev også læst af folk, de ikke var tiltænkt til. Mails blev misforstået og genererede nye mails. Jeg har siden den erkendelse forsøgt at flytte mail kommunikationen over til den mundtlige dialog.”

”For at reducere mine mails satte jeg efter sommerferien sidste år et mål for, hvor mange mails jeg max må sende hver uge. Jeg har reduceret mængden med ca. 1/3 til omkring 60 mails om ugen, men vil gerne endnu længere ned. Jeg er simpelthen holdt op med at sende mails, hvis jeg overhovedet kan undgå det. Og det gode ved det er, at der også kommer færre mails ind med den strategi. I stedet samler jeg mails sammen og håndterer dem på mine ugentlige møder med hvert enkelt direktionsmedlem eller til vores daglige morgenbriefing i direktionen. Der mødes vi til et 15 minutters stående møde - et slags touchpoint, hvor vi gennemgår dagens presse, lige kan stemme af omkring dagens vigtigste begivenheder og sikre, at vi er i sync som samlet ledelsesgruppe” fortæller Jesper.



De 3 vigtigste ledelsesudfordringer i SKAT

Vi kommer ikke uden om at snakke ledelsesudfordringer i SKAT. Dem er der mange af, men skal Jesper Rønnow Simonsen fremhæve de 3 vigtigste ledelsesudfordringer, så må det blive:

- Kompetencesituationen
- At have de rigtige ledere
- IT-systemet i Inddrivelsesafdelingen

Kompetencesituationen

”SKAT har i en meget lang periode haft et de facto ansættelsesstop og en høj naturlig afgang som understøttede realiseringen af den meget store effektiviseringsproces organisationen har været igennem siden fusionen med de kommunale skatteforvaltninger i 2005. Det har imidlertid betydet en skævvridning af de tilbageværende kompetencer ift. opgaveløsningen. Det har vi nu taget hul på at få rettet op på og vores absolutte største ledelsesudfordring er at skabe en fremtidssikret sammenhæng mellem opgaver, ressourcer og kompetencer. Over de kommende 4 år siger vores prognoser for den naturlige afgang i SKAT, at vi skal ny-rekruttere omkring 2.000 medarbejdere. Det er en meget stor mulighed for vores organisation, som vi skal forstå at udnytte optimalt,” uddyber Jesper Rønnow Simonsen.

At have de rigtige ledere

At sætte det rigtige lederhold er altid en helt central opgave hos den øverste leder. Det er heller ikke anderledes for SKATs direktør Jesper Rønnow Simonsen. Udfordringen er ekstra stor, fordi lederne skal bygge bro mellem medarbejdere med mange års anciennitet og det massive indtag af nye medarbejdere, der skal ansættes i de kommende år. ”Vores ledere skal kunne lede over et generations gap, med de udfordringer, som det indebærer, samtidig med at de skal kunne lede og drive en meget stor kulturforandring,” forklarer Jesper.

It systemet i Inddrivelsesafdelingen

Der bliver ikke stukket noget ind under stolen, når Jesper Rønnow Simonsen skal fortælle om ledelsesudfordringerne: "Vi har et IT-system i Inddrivelsesafdelingen, som ikke fungerer, som det skal. Det er med til at give os dårlig presseomtale, det giver problemer ift. vores interesser, frustration hos medarbejderne og er på mange måder en stopklods for, at vi kan flytte organisationen. Så det er helt centralt, at vi får fundet en løsning på et område som er kerneforretning for os."

Selvom Jesper Rønnow Simonsen har meget mere på hjertet, når det gælder ledelse, så er den afsatte tid til interviewet gået, så vi må runde af. Den bedste måde at afrunde interviewet er at lade Jesper få det sidste ord: "SKAT er både en vigtig, spændende og stor organisation med en lang historie. Min ambition er et professionelt, moderne og empatisk SKAT med borgeren og virksomheden i centrum. En af hovednøglerne til det er at gå fra "ordrekultur" til "dialogkultur", som tager afsæt i, at ledere og medarbejdere har en fortsat samtale om, hvorfor det er nødvendigt, at vi både forandrer og forbedrer os."

Vil du læse andre spændende artikler om ledelse?

Knapt 6.000 får hver måned vores Nyhedsbrev om ledelse. Vil du også have det?

Tilmeld dig Nyhedsbrev om ledelse på: www.tegkamp.dk eller via dette link: <http://web.questback.com/tegkampco/nyhedsbrev2/>

