

# Positivt men også frustrerende

**Værdier:** I Kundecenter Ribe skal medarbejderne være til stede, når telefonen ringer. Det har givet særlige udfordringer omkring tillidsbaseret ledelse.

**Ribe:** Den gamle amtsgård i Ribe ligger på kanten af byen og huser ud over SKATs kundecenter også Embedslægen i Syddanmark m.fl. Da vi søgende leder efter trappen til SKATs kontorer på 1. sal, møder vi en sød dame, der begejstret udbryder: "Kommer I for at tale med os. Hvor dejligt. Vi får så sjældent besøg".

120 medarbejdere bruger det meste af deres tid i telefonen. Halvdelen er kommet til for godt et år siden. Det er en forholdsvis ny arbejdsplads med syv afdelinger og syv ledere.

"Med tillidsbaseret ledelse kan lederne tage beslutninger om at ændre dagligdagen og adfærden. Og de reagerer selvfølgelig forskelligt. Vi oplever, at nogle chefer er lidt mere usikre end andre og spørger, hvordan de andre gør. Så får vi regler alligevel", siger afdelingsformand Kirsten Islund.

Hun skrev allerede i 2009 til SKATs daværende direktør Ole Kjær, fordi hun i princippet finder ledelsesstilen visionær med plads til og respekt for forskelligheder.

"Men nogle ledere siger nej til næsten al ting nu, for så har "de da ikke gjort noget forkert". Andre vil have, at medarbejderne skal optjene point... Det føles flere steder som et stort tilbageskridt. Mange medarbejdere føler sig ramt på deres retfærdighedssans", skrev Kirsten Islund.

Hun viser svarbrevet frem, hvor Ole Kjær understreger, at der skal mere dialog og forventningsafstemning til, samt en tydelig udmelding af, hvilke rammer man som medarbejder skal arbejde indenfor.

"Samtidig kræves, at den enkelte leder træder i karakter og har mod og vilje til at lede, udtrykker klare forventninger til medarbejderne og giver tydeligt feedback på både proces og resultater", står der i svaret.

I det forrige nummer af Dansk Told & Skat

udtrykte HR direktør Deleuran klart, at den ledelsesholdning *ikke* har ændret sig.

Og det er fint nok for folkene i Ribe – hvis det bare var så enkelt.

"Men vi har oplevet mange frustrationer omkring det her. En del af mine medlemmer er tryghedsnarkomaner, som godt kan lide at få en facitliste, og det gør det svært med tillidsbaseret ledelse, hvor der tages individuelle hensyn. Vi har haft nogle morgenmøder, hvor afdelingslederne har forsøgt at forklare det nye, men telefonerne ringer kl. 9, og der har ikke været lagt op til diskussion. Så man kan sige, at vi er i den fase, hvor vi prøver os frem", siger Kirsten Islund.

## En god ramme

En af afdelingslederne i Kundecentret i Ribe, Mette Bøge Henriksen, som har afdelingen for års- og forskudsopgørelse samt dødsboer under sig, er ganske glad for den nye måde at arbejde på.

"Det er nemt at have en regelsamling at slå op i, men for mig handler det nu om, at få skabt tillid og få snakket to og to, og tillidsbaseret ledelse passer godt til mig som leder. Det er selvfølgelig problematisk, at vi ikke har kunnet forklare, hvad der mere ligger i konceptet end diskussionen om frihed. Jeg har kigget på værktøjerne, men ikke brugt dem i afdelingen, og jeg har ikke fået decideret træning i at være den slags leder. Men jeg synes, man har skabt en ramme, hvor medarbejderne med den rette leder kan yde bedst og have det bedst. Om det er tillidsbaseret ledelse, eller vi bare får tingene til at fungere, det er svært at sige", smiler hun.

Allan Christensen arbejder med planlægning og udvikling i Kundecenter Ribe og er også tillidsmand. Han sidder blandt andet med vagtplanerne.

"Vi er ved at indføre et nyt planlægningssystem, hvor man f.eks. skal se på, hvem der skal have lukkevagterne. Her kommer den nye personalepolitik ind, hvor der ses mere på, hvilke livsfaser medarbejderne er i, og det kan være



Foto: Johnny Anthon Wichmann

svært at sige, jeg er tilfreds, når man hører, at andre har fået mere. Diskussionen kommer tit til at handle om frihed. Men her er det, dialogen og åbenheden er nødvendig om, hvorfor lederen tager nogle bestemte beslutninger, så medarbejderen forstår i stedet for at føle sig uretfærdigt behandlet”, siger han.

Mette Bøge Henriksen tilføjer:

”De persontyper som kommer til SKAT kan godt lide regelstyrede arbejdsområder. Vi er kasse-mennesker, der vil have rammer. Jeg tror, det er lettere at udføre tillidsbaseret ledelse på f.eks. plejehjem eller andre steder, hvor arbejdet er mere individuelt, og man lettere kan tage hensyn. Vi skal lære at flytte fokus til at se på hver enkel persons behov.”

## Frisk luft og morgengymnastik

På Kundecenter Ribe er der en generel aftale om ikke at forlade huset i arbejdstiden, men nogle har alligevel en aftale om at trække frisk luft, fordi man bliver træt i hovedet af telefonen.

”Vi har det grundvilkår, at vi har telefontid, og vagtplanen skal dække kundernes behov. Det er en binding. Men jeg har lavet en hel del aftaler om, at man kan gå i pausen. Vi kaldes sjældent tilbage i frokostpausen qua opgavens art. Jeg tror, det giver en bedre dag. Afdelingerne håndterer det forskelligt, men der er en enorm vilje til at give en hånd med, når der er en udfordring”, fortæller Mette Bøge Henriksen.

Der er også mulighed for morgengymnastik.

”Her har vi været inde og vurdere på værdierne. Nogle kan ikke være med, fordi det har indflydelse på driften, og de har forståelse for, at det er nødvendigt at de bliver på stolen. Det er tillidsbaseret ledelse og værdibaseret adfærd på den gode måde”, siger Allan Christensen.

## De stille

Tillidsbaseret ledelse handler om at snakke sammen og finde ud af, hvordan man indretter arbejdsdagen bedst for alle parter. Det handler selvfølgelig også om at kunne tale med sin chef om sine ønsker og de forhold, man arbejder under. Med regler kan det være rimeligt enkelt at bede om det, man har ret til. På den nye måde skal man snakke med chefen, og hvad hvis man ikke er god til det?

I Ribe har man gjort sig tanker om det:

”De stille er stille, og det skal både ledelse og tillidsfolk være opmærksomme på, for nogle kan komme i klemme”, siger Kirsten Islund.

Mette Bøge Henriksen erkender, at det kan være en udfordring, hvis tilliden ikke er til stede mellem leder og medarbejder.

”Opgaven er at holde øje med dem, som ikke råber højest. Og hvis kemien er dårlig, skal lederen være så professionel, at han kan sætte sig ud over, at der ikke er et perfekt tillidsforhold. Den enkelte leders styring og ansvar bliver mere tydelig nu, når man ikke kan henvise til reglerne. Det er ikke nemt – vi skal have gode argumenter”, siger hun.

*Allan Christensen, som arbejder i Planlægningen, afdelingsformand Kirsten Islund og afdelingsleder Mette Bøge Henriksen ser udfordringer i, men også positivt på, den nye ledelsesform.*



Foto: Johnny Arthon Wichmann

Allan Christensen og Kirsten Islund er enige om, at det er en proces at få den tillidsbaserede ledelse ind under huden.

## Ønsker dialog om værdier

Kundecenter Ribe har været gennem mange forandringer i de seneste fem år. De har deltaget i det såkaldte Amiga-projekt, som er et arbejdsmiljøprojekt med forskellige institutioner og virksomheder. Og som Kirsten Islund konstaterer, har Kundecenter Ribe på to år været igennem de samme forandringer, som andre arbejdspladser har været otte år om.

”Kravene til fleksibilitet stiger. Hvis jeg kan understøtte, at medarbejderne får samspillet mellem arbejdsliv og familieliv til at fungere, så tror jeg, vi alligevel får entusiastiske medarbejdere. Men det kræver dialog, og man er også selv nødt til at tale om sine behov for at få hjælp”, siger Mette Bøge Henriksen.

Allen Christensen supplerer, at det er vigtigt at snakke om ideologien bag værdibaseret adfærd og tillidsbaseret ledelse.

”Hvis man er vokset op med kæft, trit og retning, kan det være svært at gå ind i de nye værdier. Men jo mere vi taler om det, jo mere fællesskab får vi, i stedet for at se på, hvem der fik en fridag. Det kunne været et godt debattemne i huset”, siger han.

## Fakta om tillidsbaseret ledelse i SKAT

SKAT overgik til tillidsbaseret ledelse, da den nye personalepolitik trådte i kraft for 2010. Fra fusionen og frem har lederne skullet arbejde værdibaseret, men under arbejdet med at fastlægge personalepolitikken for den nye enhedsorganisation fandt ledelse og Hovedsamarbejdsudvalget, at det var mere hensigtsmæssigt at arbejde med værdibaseret adfærd og tillidsbaseret ledelse. Ideen er, at den enkelte medarbejder får bedre vilkår, end når der er ens regler for alle.

Tillidsbaseret ledelse er en ny trend i personaleledelse. For SKAT var den særdeles brugbar, fordi den gav de lokale ledere mulighed for at tage lokale beslutninger i stedet for at fortsætte med et meget broget patchworktæppe af tidligere personaleregler for meget forskellige personalegrupper.

I dag taler man på ledelsesniveau om social kapital, som består af elementerne tillid, samarbejde og retfærdighed.

Det specielle ved tillidsbaseret ledelse er, at lederne i høj grad skal bruge sig selv på en anden måde. Ledelsestilen er baseret

på dialog, omsorg og overdragelse af ansvar til medarbejderne. De lokale ledere har i efteråret 2009 fået en præsentation af den nye ledelsesstrategi, men har derudover især skulle samle viden via fem ”Gør-det-selv-pakker”, blandt andet om værdibaseret adfærd og bedre brug af kommunikationsværktøjer.

Skatteministeriet vurderer, at afdelingslederne på grund af travlhed i regionerne ikke brugte gør-det-selv-pakkerne lige med det samme. Her i starten af 2011 har flere regioner drøftet tillidsbaseret ledelse. I København har regionsdirektøren bedt alle afdelinger gennemføre gør-det-selv-pakken om værdibaseret adfærd inden udgangen af 2010.

Skatteministeriet har sidst i 2010 lavet en lederundersøgelse og en tilfredshedsundersøgelse blandt medarbejderne, der blandt andet indeholder spørgsmål om tillidsbaseret ledelse/ social kapital.

is