

# Nu handler det om

**Tillid:** Hvorfor kan nogle få fri, mens andre ikke kan? Den tillidsbaserede ledelsesform, som er indført i SKAT, får nogle medarbejdere til at savne tiden med klare regler. Læs her, hvad din chef skal lede ud fra, og hvad Dansk Told & Skatteforbund og HR-direktøren siger om den nye stil med "tillid, samarbejde og retfærdighed".

Beretningerne kommer løbende ind til Dansk Told & Skatteforbund. Om ægtepar ansat i SKAT, der ikke kan få fri til den samme begivenhed, fordi de har hver sin leder. Om det ene skatteceter, hvor medarbejderne kan løbe en tur i pausen og det andet skatteceter, hvor de ikke må forlade matriklen.

Før var der fælles regler for den slags. Så kom værdibaseret ledelse, og nu hedder det tillidsbaseret ledelse med den seneste redigering af personalepolitikken.

Da skattefolk lever deres liv med at administrere regler for borgerne, er det lidt af en mundfuld for nogle, at der ikke længere er så mange regler for medarbejdernes arbejdsliv. Nu er det dialogen med lederen, der skal skabe "tillid, samarbejde og retfærdighed".

Som baggrund for at forstå, hvorfor ledelsesstilen skulle ændres, forklarer DTS's næstformand Marianne Nielsen, at det var en regulær nødvendighed at lave om på ledelsesformen i den nye organisation, som blev skabt i 2005.

"Efter fusionen har DTS deltaget i en arbejdsgruppe, som har set på personalepolitikken. Der var så mange regler, både centralt og lokalt, at det blev uoverskueligt at skabe en fælles personalepolitik på regler. Derfor så vi

på de nye ledelsesformer, hvor værdibaseret ledelse var en af dem. I Hovedsamarbejdsudvalget gav vi hinanden håndslag på, at det var noget, der skulle bruges positivt. Vi sagde ja fordi vi tror på, ledelsesformen kan fungere", fortæller hun.

I forbindelse med omstruktureringerne i SKAT i begyndelsen af 2009 blev de lokale samarbejdsudvalg nedlagt, og regionerne blev sammensat af opgaver og medarbejdere fra hele landet. Derfor ville det være næsten umuligt at fastlægge, hvilke regler der skulle bruges.

I 2009 foreslog arbejdsgruppen derfor, at man lagde om til tillidsbaseret ledelse, som er den nye trend i moderne ledelsesstil – faktisk er den først rigtig beskrevet og defineret i de seneste 5-10 år.

Hvad tillidsbaseret ledelse generelt kræver af lederne, kan du læse et andet sted her på siderne.

## En svær omstilling

Det medarbejderne skal vænne sig til er dialog med lederen og en accept af, at lederen kan vurdere forskelligt alt efter situationen.

"Det kan være skønt med regler, så man kan slå op, om man har ret til at gå til 50-års fødselsdag, gå på kursus eller, hvad man har af tid til forberedelse. Og vi ved, at mange rigtig godt kunne lide at have regler. Det er svært at omstille sig fra at kunne slå op i rettigheder til at skulle tage en snak med lederen. Nogle medarbejdere er blufærdige og kan ikke lide at gå ind og bede om at få fri. Den stille eksistens får det måske ikke gjort, og derfor er der nogle, som ser ledelsesformen som en forrin-

---

Af journalist  
Irene Scharbau, DJ  
irene@scharbau.com

---

## Værdi, tillid, adfærd, ledelse...

Hvordan går det med den værdibaserede adfærd – eller er det den tillidsbaserede ledelse – i SKAT.

Hvad siger de ansvarlige?

Hvad mener medlemmerne?

Og hvordan ser det ud i verden omkring os?

Det har Dansk Told & Skat bedt journalist Irene Scharbau om at kigge nærmere på i dette og de kommende numre af bladet. En artikelserie, som vi næste kunne kalde: "Fra regler til tillid".

God læselyst!

ole

# TILLID

gelse. Men vi hører også fra nogle skattecener, at de glæder sig over udviklingen”, siger næstformanden.

Ledelseksperterne er ikke i tvivl: Det moderne menneske ønsker ikke den hierarkiske lederstil, hvor arbejdet ledes og fordeles. Faktisk taler folk med forstand på ledelse om, at de stærkeste medarbejdere rejser, hvis ikke lederne i en organisation kan droppe kontrollen og bakker op og går i dialog om de bedste måder at udføre arbejdet på.

Marianne Nielsen tror ikke, der er så mange medarbejdere, som har haft tid til at sætte sig ind i, hvad tillidsbaseret ledelse handler om. Måske har en del ledere heller ikke gjort det.

”Opfattelsen er nok, at der er for mange ord og for lidt handling bag. I den pressede hverdag får man ikke lige slået op på siderne, hvor der står noget om tillidsbaseret ledelse. Formen kræver en tryghed ved lederen, fordi du reelt står i en forhandlingsituation hver gang, du vil noget, og hvor der også er oppe til overvejelse, hvad du giver din arbejdsplads. Vi ser, at fordi skattecenerne er bygget op, så nogle medarbejdere f.eks. tilhører den landsdækkende søjle, så er der forskel på, hvad folk må på hver side af skrivebordet. Det er en stor udfordring for alle og frustrerende for nogle”, siger hun.

Men tanken er, at man udviser tillid og retfærdighed ved at behandle forskelligt:

”En enlig mor med mange børn skal have mere rummelighed end et seniorægtepar. På den måde er det godt at se individuelt på det”, mener næstformanden.

## Regler spænder ben

Udfordringen ligger især hos afdelingslederne, som er omdrejningspunktet. De har ikke fået en decideret uddannelse i tillidsbaseret ledelse, men er understøttet af en række ”gør-det-selv-pakker” centralt fra. Og de har ikke altid en chef at gå til, fordi chefen kan sidde langt væk.

”Vi ser, at de har svært ved at håndtere den nye frihed under ansvar, fordi administrative regler spænder ben. Der er nemlig stadig nogle regler, hvis man bruger bestemte koder for meget, f.eks. omkring aflønning af overarbejde

*Næstformand Marianne Nielsen understreger, at oplever medlemmerne eksempler på noget, der er blevet dårligere med den nye ledelsesform, vil DTS meget gerne høre om det.*



# Stor udfordring for lederne

SKATs ledere skal med den nye ledelsesform kunne give slip. De skal kunne opbygge tillid (det siger sig selv), være åbne, sårbare, lydhøre overfor feedback, være omsorgsfulde og troværdige. De skal kunne indrømme og rette forkerte beslutninger, og de skal være forudsigelige. De skal også kunne slippe kontrollen og lade medarbejderne selv overtage ansvar for arbejdet. Det er nogle af de grundlæggende principper i tillidsbaseret ledelse.

Værdibaseret adfærd er stadig en del af måden, man skal arbejde på i SKAT. Hvis det kan være svært for nogle ledere og medarbejdere at navigere, kan det skyldes, at SKATs værdigrundlag ikke er formuleret særskilt, men skal findes i mission og visioner, den bærende strategi, de 12 udsagn om god ledelse og personalepolitikken.

is

og ved afspadsning, og der er bundne opgaver, som gør det svært at tilgodese dem, som gør en ekstra indsats”, siger Marianne Nielsen.

Hun mener, der er masser af muligheder for at få et godt arbejdsliv med tillidsbaseret ledelse, hvis alle er deres ansvar bevidst.

”Den direktion, vi har nu, ønsker inputs fra medarbejderne og vil have meldinger, hvis tingene ikke foregår hensigtsmæssigt. Mellemlederne skal acceptere feedback på en anden måde end tidligere, og det er nødvendigt, at medarbejderne sætter sig ind i, hvordan det nye samarbejde skal fungere. Det er godt at snakke om på gruppemøderne”, siger hun.

Næstformanden mener, det er vigtigt at fokusere på de positive sider af tillidsbaseret ledelse.

”Vi har i dag mulighed for nogle meget fleksible arbejdspladser. SKAT åbner med en ny portal næste år op for at vise de jobs, som

slås op i områderne og hvilke kompetencer, der skal til. SKAT er på mange måder arbejdsplads, som også giver plads ved f.eks. sygdom. Vi har goder, og men man får selvfølgelig ikke fri, hvis man ikke spørger”.

## Må ikke blive ringere

Det ligger DTS meget på sinde, at ændringerne ikke må betyde ringere forhold for medarbejderne.

”Det er vores melding, hver gang vi er ude på medlemsmøderne. Det vi ser her, er ikke en opstramning men en anden slags ledelse. Vi oplever, at medlemmerne har meget fokus på den nye ledelsesform, og har man eksempler på, at nogle forhold er blevet dårligere, vil vi meget gerne høre om det”, siger Marianne Nielsen.

# Værdierne ligger i personalepolitikken

Skatteministeriets personalepolitik er et stykke velskrevet papir, som både er let at læse og giver indblik i nogle af de værdier, medarbejdere i Skatteministeriet skal arbejde efter. Politikken er senest blevet revideret i år bl.a. i samarbejde med DTS.

Over syv sider kan du læse, at din arbejdsplads ønsker fleksibilitet, at være familievenlig, og som noget af det første anerkender den de forskellige livsfaser, medarbejderne kan være i.

Der er stor forskel på, hvordan man ønsker at arbejde som en yngre, enlig mor i forhold til en karriereorienteret mand uden familie. Og man står i en særlig situation, hvis man er pårørende til en meget syg, eller hvis man er lidt senior-træt. ”Personalepolitikken rummer os alle og prøver at imødekomme de ønsker og behov, vi har”, står der.

Forandring, udvikling og vidensdeling er også en del af Skatteministeriets grundlæggende krav til ledere og medarbejdere sammen med tillid og dialog.

Blandt de rigtig interessante ord er, at succeser skal fejres, og at ambitionen er, at medarbejderne skal føle stolthed over deres arbejdsplads.

Teksten nævner desuden, at der skal være rum til kompetenceudvikling, til kommunikation og en hel side er sat af til trivsel og sundhed. Her står blandt andet, at ”Skatteministeriet gør det let at være fysisk aktiv i forbindelse med arbejdet”, og at der skal være mulighed for at planlægge arbejdet så fleksibelt, at der kan skabes rum til motion.

is