

Vi skal være bedre til at

Tillid: Det er en stor udfordring at indføre tillidsbaseret ledelse, erkender HR-direktør Birte Deleuran. Målet er tilfredse medarbejdere og ledere, samt bedre resultater.

”Vi tror, at tillidsbaseret ledelse giver nogle gode resultater og muligheder for, at man som medarbejder kan tilrettelægge sin arbejdsdag i højere grad, end hvis vi var regelstyrede. Regler giver en firkantet og rigid personaleledelse”.

HR-direktør Birte Deleuran i Skatteministeriet anerkender, at medarbejderne kan have svært ved skiftet fra en regelstyret organisation.

”Det er klart, at medarbejdere, der i mange år har kendt rammerne, nu kan synes, det er lidt diffust, og måske er udfordringen med at få folk til at acceptere forandringerne større, end vi troede. Men vi er en bredspektret organisation i dag, hvor der er stor forskel på, hvor og hvordan opgaverne varetages. Derfor skal ledere og medarbejdere kunne forholde sig til de konkrete situationer lokalt. Med regler kunne man blive behandlet hamrende uretfærdigt”, siger Birte Deleuran.

Hun forklarer, at det nu er de lokale lederes ansvar at udfylde de rammer, som er lagt i personalepolitikken og strategi.

”Arbejdet er i gang, og nogle er måske bedre til at få det indført end andre. Der hvor forvirringen opstår er i den videre fase. Vi kan se, at nogle ledere er i tvivl om mål og retning. Der har vi en udfordring, da vi centralt fra ikke skal udstikke faste retningslinier, men opfordre lederne til at tage diskussionerne i regionerne og skattecentrene”, siger hun.

En stor mundfuld

Lederne har især fået introduktionen til tillidsbaseret ledelse i form af gør-det-selv-pakker.

”Det kan godt være, der stadig er uklarhed. Det er en stor mundfuld at lære, når vi er flere kulturer. Vi er i en statusfase, hvor der formentligt også er behov for at følge op på, om lederne udfylder rammerne. For det er en væsentlig ændring”, siger HR-direktøren.

Hun mener, det er vigtigt nu, at medarbejderne viser tillid til, at lederne kan træffe retfærdige beslutninger.

”Vi har rigtig mange gode ledere, som har været med i mange år. Jeg kan godt forstå, hvis det er svært at ændre ledelsesstil. Nu skal de ind og vægte konkrete problemstillinger og forklare, hvorfor de træffer beslutningerne. Der kan være gode grunde til, at man forholder sig forskelligt. Hvis vi ikke lærer at leve med det og uddanner lederne til at forklare sig, så skal vi tilbage til reglerne og endnu mere administration end tidligere. Jeg tror, vi kan flytte meget med dialog, og vi har en udfordring i at blive bedre til at forklare, hvad man som medarbejder kan forvente”, siger hun.

Der er stadig regler

Dilemmaet er blandt andet, at lederne har fået frihed til at lede, men nogle gange er der stadig regler.

”På bestemte områder er der præcise måder at gøre arbejdet på. Så vi må erkende, at der stadig er regler. I Skatteministeriets regi er vi nødt til at være meget detaljeret på nogle områder, hvor vi ikke kan tåle at blive kritiseret. Vi skal sikre vores troværdighed. Vi lever med pressen og skal kunne dokumentere tingene, så borgerne ikke mister tilliden til Skatteministeriet”, siger hun.

Det er ledelsens ansvar at tage hånd om alle medarbejdere. Med tillidsbaseret ledelse kan nogle medarbejdere måske føle, at det er ubehageligt at skulle forhandle med lederen om aftaler.

”Det er ikke kun den, som er god til at tage ordet, som skal have fordelene. Det er vores krav og forventning, at lederne er i stand til at sikre retfærdighed. Det skal være mere interessant at se på den sociale kapital, om man har tillid til, at man bliver behandlet ordentligt. Set ud fra den betragtning, at har man tilfredse medarbejdere med en høj social kapital, yder de endnu mere til opgavevaretagelsen”, siger Birte Deleuran.

Social kapital er et begreb, som indeholder elementerne tillid, samarbejde og retfærdighed. Ved en høj social kapital har man forståelse og respekt for hinandens situation og arbejdsopgaver.

forklare

”Er det mest retfærdigt at slå op og se, hvad man har ret til? Eller er det mere retfærdigt, at min leder, inden for de regler der jo stadig gælder, beslutter sig til, om det kan lade sig gøre at få fri i forhold til opgaverne, og man har tillid til, at han har set sagen fra alle sider?”, spørger HR-direktøren.

Dialog og feedback tilladt

Hun tager et andet eksempel frem: Hvornår skal man have ret til kurser? En deltidsmedarbejder skal måske kunne få det til at passe ind på en anden måde end en medarbejder, som sidder med opgaver, som det er svært at gå fra, hvis ikke kurserne er lagt ind i arbejdstiden.

”En retfærdig leder beslutter det rigtige, men har en udfordring i at forklare det.

Medarbejderne har et ansvar for at få dialogen med lederen og f.eks. forklare, hvorfor lederens beslutning måske virker modsat af hensigten. Der skal lederen være åben, lige som medarbejderne skal have tillid til lederens vurdering. Heri ligger nogle af de nye udfordringer til samarbejdet”, siger Birte Deleuran, som tror, at rigtig mange ledere gerne vil arbejde tillidsbaseret men måske skal have mere hjælp til at komme videre.

Skatteministeriet vurderer i øjeblikket resultaterne af en lederundersøgelse, hvor man har spurgt ind til de mål og retninger, lederne arbejder efter. Man har også spurgt, hvad lederne har svært ved.

Ligeledes er der gennemført en arbejdspladsvurdering og en tilfredshedsundersøgelse blandt medarbejderne.

”Vi er ikke færdige med arbejdet, men der er regionale udfordringer. Ved årsskiftet kan vi se nærmere på, om der er generelle ting ved lederundersøgelsen, som kræver centrale initiativer, og vedrørende medarbejderne ser vi på den sociale kapital. Vi vil da være i stand til at se, om ledere og medarbejdere synes det samme. Hvordan det skal følges op, har vi ikke besluttet endnu, men der vil komme initiativer. Vi hører, der efterspørges kommunikation, så det arbejder vi med”, siger Birte Deleuran.

Vær åben

Birte Deleurans råd til medarbejderne i Skatteministeriet er at være åbne over for den måde, der arbejdes på og bidrage til at sikre en god, fleksibel og moderne arbejdsplads.

”Man skal se på udfordringerne på en konstruktiv måde. Sig hvad det er, der er problematisk til de regionale og lokale ledere. Jeg opfordrer til, at man tager dialogen. Jeg ved godt, det er svært, men gå til det med relativt åbent sind. Det tager tid, men jeg tror, vi er på rette vej.”

En retfærdig leder beslutter det rigtige, men har en udfordring i at forklare det, mener Birte Deleuran.

