

Nærhed og uddannelse er altafgørende

Erfaringer: Fraværende ledelse, for lidt fokus på værdier og nærhed. Det første år med tillidsbaseret ledelse er kun gået godt nogle steder. Forbundsformand Jørn Rise ønsker, at lederne i langt højere grad kan gå forrest.

Efter godt et år, hvor Dansk Told & Skatteforbund på alle medlemsmøder har stillet spørgsmål om, hvordan det går med tillidsbaseret ledelse og værdibaseret adfærd ude på arbejdspladserne, ser forbundsformand Jørn Rise et tydeligt billede:

"50-50", siger han.

"Sådan er fordelingen. Den ene halvdel synes, det går godt med værdibaseret adfærd og tillægger det stor betydning, at de kan mere end før. Den anden halvdel ønsker sig helt hardcore reglerne tilbage, fordi de føler sig mere begrænset nu", forklarer han.

Som man har kunnet læse her i bladet over de seneste måneder, blev tillidsbaseret ledelse indført med den nye personalepolitik for hele Skatteministeriet, fordi et væld af personaleregler ville være svære at håndtere på den måde, enhedsorganisationen er bygget op.

"Vi var helt klar over, da vi sagde ja, at begreberne ikke var helt på plads og skulle formes hen ad vejen. Det var lidt luftigt, men når vi som personaleorganisation accepterede aftalen, var det fordi daværende direktør Ole Kjær anskueliggjorde, at med tillidsbaseret ledelse og værdibaseret adfærd ville medarbejderne få bedre forhold. Det lød jo godt i mine ører som forbundsformand, siger Jørn Rise.

Han konstaterer dog, at man slet ikke har nået det forventede niveau.

"Der er ingen tvivl om, at mange ledere ikke har forstået det her. Og det skyldes ikke mindst organiseringen af arbejdet. Tillidsbaseret ledelse

se kræver i høj grad tilstedeværelse af ledelse. Men i SKAT er det nærmest kun afdelingslederne, der er nærværende. Vice-, skatte- og regionsdirektører er ikke til stede. De sidder på direktionsgangen - ofte meget langt fra deres mellemledere", siger Jørn Rise.

Ikke klædt på

Tillidsbaseret ledelse og værdibaseret adfærd er netop kendetegnende ved løbende dialog og nærvær med lederen.

"Men værdierne er ikke under huden og har ikke været til debat. Jeg er ikke sikker på, at afdelingslederne ved, hvad de skal med ledelsesformen. De er ikke klædt godt nok på, og det er synd", mener forbundsformanden.

Han tror, at den meget løse måde, man har uddannet lederne til tillidsbaseret ledelse på, nogle steder blot har skabt nye regler.

"Det kommer hurtigt til at handle om, hvem der skal have lov til noget. Man fastsætter sine egne regler og holder møder om, hvordan man som mellemleder skal sætte niveauerne. Det er i min optik helt forkert. Det er lederen egen adfærd, der skal smitte af på medarbejderne. Hvis det her havde virket, ville vi ikke få 50/50-meldingerne. Det er åbenlyst, at noget er gået galt".

Retfærdigheden

En af de problemstillinger, som flere har været inde på i denne artikelserie, er, at medarbejdere i SKAT har arbejdet hele deres liv med regler og netop er ansat her, fordi de har et kontrolgen og godt kan lide at vide, præcis hvad de kan og ikke kan.

Men Jørn Rise er ikke så overbevist om, at medarbejdernes personligheder skulle være et problem i forhold til tillidsbaseret ledelse.

”Det er jo mest retfærdighed, folk taler om. De kan ikke forstå, at udgangspunktet ikke skal være det samme alle vegne. Måske er det symptomatisk, at man på vores arbejdspladser ser på retfærdigheden. Men der er altså også nogle sager, som kan undre: To i samme hus fejrer jubilæum med to slags receptioner. Den ene bugner af gode sager, mens den anden er en meget skrabet model. Hvorfor, spørger folk, som jo ønsker retfærdighed”, siger han.

Begrænsninger

Og retfærdighed er faktisk et af mantraene i den nye ledelsesstil, hvor man også taler om social kapital. Men Jørn Rise er bange for, at det medfører, at folk tager kontrol og retfærdighed på sig selv, fordi de ikke er sikre på, hvad de må nu.

”Hvis det gik godt, ville man bare sige, at man skulle til lægen. I stedet er der kommet ”det må jeg nok ikke nu” ind over. Mange lægger bånd på sig selv”, vurderer han.

Men det er ikke meningen, at man selv skal regne sine rammer ud. Hele princippet er, at lederne skal gå forrest, være tydelig, overlade ansvar til medarbejderne og respektere den enkeltes behov.

”Men nærheden ved, at lederen er til stede, kan ikke være der, når vi har så meget virtuel ledelse. Der er travlhed, folk er udlånt til projekter. Jeg siger ikke, det er dårligt, men det hindrer udførelsen af tillidsbaseret ledelse, hvor der skal tales værdier hele tiden. Det er en kraftfuld teori, der involverer alle. Derfor er nærhed og uddannelse altafgørende, mener forbundsformanden.

Egne regler

Hvor tillidsbaseret ledelse burde være noget, der var op til den enkelte afdelingsleder, er der blandt andet regler på nogle skattecetre om, at man ikke må forlade arbejdspladsen i arbejdstiden.

”Man drøftede det i hele Midtjylland, hvor det så var op til skattedirektørerne, om man ville indføre reglen. Men f.eks. i Horsens hørte næsten halvdelen til i andre regioner og måtte gerne gå ud. Der væltede hele modellen. Tillidsbaseret ledelse stiller en masse spørgsmål. Hvad bliver det næste? At man ikke må gå ud for at købe hovedpinepiller? Hvis man begynder at opfinde regler, har man jo pillen luften ud af ideen med tillid”, siger Jørn Rise.

Han er nervøs for, at der i ledelsens fravær lynhurtigt dannes andre organisationsmetoder med uofficielle ledere og nye kulturer. Så det er vigtigt, at lederne guides og uddannes til at udøve klar ledelse.

”Det er en misforståelse, hvis man som leder mener, at der skal være forskel på, hvad medarbejderne kan tillade sig. Og det er forkert, hvis man begynder at vurdere, om den enkelte medarbejder ”har noget på kontoen”. Det skal ikke gå hen og blive en købmandsbutik. Det skal handle om, hvordan vi har det på arbejds-

Personaleorganisationerne accepterede tillidsbaseret ledelse, fordi direktøren lovede, at den værdibaserede adfærd ville give medarbejderne bedre forhold – husker Jørn Rise. Men han fastslår samtidig, at man slet ikke har nået det forventede niveau.



Foto: Egn press/Michael Hjuler

pladsen. Og om, at medarbejderne selv tager ansvar. Glade medarbejdere får man ved, at de selv styrer det, de er gode til", siger han.

SAC

Men det kan være umanerligt svært at lede på den rigtige måde, når man som leder er bundet op af mange rutiner til SAC. Det kan gøre, at man kommer i konflikt, når man ønsker at praktisere værdibaseret adfærd.

"Hvis nogle medarbejdere har ydet et stykke arbejde lidt ud over det sædvanlige og har brugt mere tid, skal det indberettes. Men måske var det bedre at se lidt stort på reglerne og give dem fri på et andet tidspunkt for at få hverdagen til at glide. Her kan en leder komme i et dilemma, fordi han bliver nødt til at snyde systemet lidt. Nogle informationer i SAC tilgår heller ikke altid lederne, og det skal de bevidstgøres om. SAC er styrende på en måde, der ikke altid er hensigtsmæssig i forhold til den nye form for personaleledelse", mener Jørn Rise

Glæder sig til evaluering

Jørn Rise ser frem til, at personalepolitikken skal evalueres.

"Vi vil fortsætte med at afkode, hvad det er, der sker med tillidsbaseret ledelse og vil helt ind til benet af problemstillingen. Medlemmerne har hermed min opfordring til at sende beretninger ind – både gode og dårlige. Det er tankevækkende, at der er så stor forskel på skattecetrene – at man enten er for eller imod tillidsbaseret ledelse. Måske er det der, hvor afdelingslederne har aftalt et nyt regelsæt, at det ikke fungerer så godt", overvejer han og understreger:

"Tanken med tillidsbaseret ledelse og værdibaseret adfærd er faktisk god, men man skylder medarbejdere og ledere at dyrke ordene og teorien bag det langt mere. SKAT har siden 1990 været et organisatorisk eksperiment. Det er udviklende at være med til, og man lærer en masse, men man når aldrig til bunds, før tingene igen bliver lavet om. Også omkring tillidsbaseret ledelse må vi sige: Der er stadig skyer på himlen."

“

Også omkring tillidsbaseret ledelse må vi sige: "Der er stadig skyer på himlen."

”

Tillid i undersøgelse

Skatteministeriet har spurgt ind til "relationer – tillid, retfærdighed og samarbejde" i både medarbejder- og lederundersøgelsen, som der nu ligger resultater på.

Gennemgående er resultaterne i begge undersøgelser positive. "Organisationen har gennemgået en omfattende udvikling de senere år. På den baggrund er det meget positivt, at undersøgelserne signalerer, at vi som medarbejdere bliver stadig mere tilfredse med vores arbejdsplads", siger HR-direktør Birte Deleuran. Især er der stærke relationer inden for afdelingerne og mellem medarbejderne og nærmeste leder. Der er tilsyneladende også stor tillid mellem de forskellige ledelsesniveauer, mens medarbejderne har knap så stærke relationer til den øverste ledelse, og personalelederne ønsker mere indflydelse opad i systemet. Skatteministeriet oplyser dog, at både undersøgelse og fokusinterviews med ledere viser oplevelsen af manglende fælles

identitet, og at det kan give fokus på kortsigtede, lokale mål i stedet for vidensdeling og helhedstænkning.

Arbejdet med at følge op på undersøgelserne er sat i gang lokalt i hele organisationen. Centralt fra er man bevidst om, at der skal kommunikeres yderligere vedrørende tillidsbaseret ledelse. Det sker bl.a. med et projekt om målsættende ledelse.

I serien om tillidsbaseret ledelse her i bladet har man kunnet læse afdelingsledere efterspørge mere information og retningslinier. Her er der også et projekt i gang, som har fokus på ledelse af ledere, på afklaring af afdelingsledernes rolle og ledelsesrum, lederdialog og udviklingstilbud til alle afdelingsledere. Dette skal styrke relationer og helhedstænkning vedrørende inddrivelsesopgaven.

is