

Tillidsbaseret ledelse:

# Fint at der kan tages hensyn til den enkelte

**Ledelsesstil:** Hvordan oplever medarbejdere hverdagen med tillidsbaseret ledelse i SKAT? Vi tog en tur til Region Syddanmark og mødte medarbejdere, afdelingsledere og tillidsfolk på to forskellige arbejdspladser i Esbjerg og Ribe. Læs her om deres oplevelser med den nye ledelsesstil.

**Esbjerg:** Tågen ligger tæt over Esbjerg Havn. På Adgangsvejen 3 ligger SKAT, hvor medarbejderne normalt har udsigt over havet. Men i dag er udsigten sløret, og det passer måske meget godt til den samtale om tillidsbaseret ledelse og værdibaseret adfærd, som vi skal have med en lille gruppe af medarbejdere.

For informationsniveauet har ikke været det højeste i forhold til at indføre en ny ledelsesstil, siger de. Til gengæld er de alle meget positive overfor mulighederne i, at der kan tages lokale og personlige hensyn i stedet for ens regler for alle.

I Skattecenter Esbjergs hyggelige kantine møder vi afdelingsleder Kurt Callesen fra Kundeservice, Jørn Holt og Pia Bonde Christensen, der begge er indsatsmedarbejdere, i henholdsvis fairplay og indsats 12 samt afdelingsformand Kim Jensen.

"Man kan ikke sige, tillidsbaseret ledelse er noget, vi har haft indflydelse på. Det er kommet lidt fra oven. Men det passer meget godt til indsatsstrategien. Reglerne er ikke så firkanterede mere. Før var vi ude i virksomhederne og "kontrollere", i dag er det mere dialog og vejledning frem for pisk. Det er fint, hvis der også gælder for medarbejderne, og der kan tages hensyn til den enkelte, men det kræver, at lederne forstår, hvad det går ud på", siger Jørn Holt.

Kurt Callesen fik som afdelingsleder to ti-



mers præsentation og diasshow og en gør-det-selv-pakke til at forberede sig til tillidsbaseret ledelse.

"Generelt blev vi ikke klædt godt nok på, og det var medvirkende til, at vi kom forkert fra start. Jeg er ked af, at debatten er kommet til at handle om, hvem der kan få en fridag, for i hverdagen fylder det ikke meget, men det forplumrer de gode intentioner", siger han.

Kurt Callesen synes, lederopgaven er blevet lettere med værdibaseret adfærd.

"Man skal dog have det i sig. Det passer godt ind i min stil, og havde vi fortsat med reglerne, ville vi nok være nogle, som hurtigt kom til at bryde dem, fordi al fornuft ville sige noget andet. Derfor giver det en kæmpe frihed at lede på denne måde. Du kan sikkert godt finde ledere, som ikke kan det, men det skal ikke ødelægge fordelene", mener han.

## Mangler ejerskab

I Skattecenter Esbjerg har de oplevet mange forandringer i de senere år. To kulturer er smeltet sammen.

"I dag er der ikke frustration over fusionen men over, at vi ikke når at blive færdige med forandringer, før der kommer nye. P.t. er vi glade, fordi vi har fået lovning på, at der ikke er flere medarbejdere, som skal flytte. Tidligere har vi haft en lokal personalepolitik, men nu

---

Af journalist  
Irene Scharbau, DJ  
irene@scharbau.com

---



Foto: Johnny Anthon Wichmann

kommer forandringerne ovenfra, og heller ikke tillidsbaseret ledelse har vi haft mulighed for at sætte lokalt fingeraftryk på. Så selv om udviklingen er god nok, er der måske ikke det store ejerskab omkring det”, vurderer afdelingsformand Kim Jensen.

## Arbejde hjemme

For indsatsmedarbejder Pia Bonde Christensen, der kom fra den kommunale del i 2005, er hverdagen blevet mere fleksibel.

”I dag kan jeg tage jobbet med hjem. Efter aftale med min leder kan jeg sende en mail om morgenen om, at jeg arbejder hjemme. Tankegangen er positiv med en tillid, der går begge veje”, siger hun.

Det er dog ikke, alle der har den mulighed. Andre steder i huset er holdning stadig, at du kun arbejder, når du sidder på din stol.

”Ledelsesmæssigt er det en udfordring med hjemmearbejde. Man skal huske hensynet til dem, som skal passe butikken. Andre skal også synes, det er i orden, du arbejder hjemme”, siger Kurt Callesen, der er leder af Kundeservice.

Det afføder en lille diskussion om, at medarbejder skal forstå hinandens situation.

”Vi skal vænne os til, at vi har forskellige vilkår. Selv om nogen opnår noget, skal alle ikke gå ned på laveste fællesnævner”, siger Jørn Holt.

”Det kræver, at vi lægger vægt på værdibaseret adfærd. Vi skal snakke om, at det ikke er i orden, at der er nul benzin på firmabilen, når du har brugt den. At vi skal acceptere hjemmearbejdsdage, og at nogle har flere sygedage end andre. Det er vigtigt, man som leder tager den debat”, siger Kurt Callesen.

Pia Bonde Christensen synes ikke, der har været den store snak om forskelsbehandlinger i den travle hverdag. ”Men arbejdsbetingelserne kommer til at afhænge af det forhold, man har til sin leder. Det kan være farligt, hvis forholdet er dårligt”, siger hun.

”Min dør står altid åben. Men det er ikke alle, der har lige let ved at gå ind ad den. Der kan man bruge MUS- og lønsamtaler til at skyde sig ind på hinanden. Nogle kolleger er gode til at spørge på andres vegne. Men de stille medarbejdere laver tit en stor produktion, og det viser, vi er forskellige og har behov for forskellige hensyn”, svarer Kurt Callesen.

Her i kantinen i Esbjerg synes folkene om bordet egentligt, det er fint med den nye ledelsesstil. Forandringer er blevet et grundvilkår, og uden så mange personaleregler er der måske mere plads til fleksibilitet. Faktisk kan de kun komme på en enkelt historie om et par, hvor kun den ene kunne få fri til sølvbryllup. Man er dog ikke helt så langt som ønsket, og der er nedsat en arbejdsgruppe for at få dialogen om værdibaseret adfærd kickstartet.

*I Skattecenter Esbjerg synes de nok, tillidsbaseret ledelse kom dumende ovenfra, men er egentlig godt tilfredse med udviklingen, fordi den giver mere plads til individuelle hensyn. Fra venstre: Kurt Callesen, Jørn Holt, Pia Bonde Christensen og Kim Jensen.*