

# KOMPETENCER FORGÅR, STYRKER BESTÅR

## Case interview med SKAT om styrkebaseret udvikling

SKAT er først mover inden for offentlig ledelse, når det gælder om brug af styrkebaseret udvikling i forandringsprocesser. Formålet er at ruste medarbejderne til at se nye karrieremuligheder og gå efter dem, når deres job forsvinder.

"I SKAT arbejder vi meget med målscenarier - hvor er vi henne i 2013? Både vores organisation og opgaver er under hastig forandring for alle grupper, især på grund af digitaliseringen der i løbet af de kommende år vil gøre mange job overflødige. Derfor skal vores medarbejdere rustes til at se sig selv i nye opgaver. Akademikerne var de første. Til efteråret følger et lignende projekt for HK-gruppen", fortæller Hanne Christensen, HR konsulent i SKAT's Koncerncentersekretariat. Hun var tovholder på et længerevarende kompetence- og karriereafklaringsforløb for 150 akademikere afholdt i 2011 i samarbejde med DJØF.

### RUSTET TIL KARRIERESPRING

Selv er Hanne Christensen et godt eksempel på, at SKAT ser med velvilje på medarbejdere, der gerne vil udvikle og flytte sig til nye funktioner i takt med forandringerne i organisationen. Efter i mange år at have arbejdet som skatterevisor skiftede hun spor i 2006, da hun lod sig hyre til et internt projekt, 'Fremtidens SKAT', der havde til formål at afdække nye udviklingsmuligheder for SKAT's medarbejdere. Siden har hun taget en coachuddannelse og er stor fortaler for at arbejde med styrkebaseret medarbejderudvikling.

Hun er også ansvarlig for SKAT's interne coachteam, der stod for coaching af deltagerne i udviklingsforløbet for akademikere. Evalueringerne taler for sig selv: Fine ratings med coachingdelen som topscorer. Forud var mere end 40 interne coaches blevet trænet i at coache på baggrund af VIA styrketesten. Efteruddannelsen er sket i samarbejde med konsulentvirksomheden Gnist.

### HÅNDGRIBELIGT VÆRKTØJ

"At arbejde med styrker er et meget håndgribeligt værktøj, der er nemt at forklare til andre. For mennesker, der skal flytte sig til andre opgaver, ser jeg det som et kompas, du kan navigere efter. Når du som nogle medarbejdere her i organisationen har været ansat i 30-40 år, er det rigtig svært at flytte sig fra kendte og trygge rammer. Det kan dog være en nødvendighed, enten fordi jobbet forsvinder, eller fordi der er brug for folk til nye opgaver. Men hvor kompetencerne bliver slidt, er dine personlige styrker noget,

du kan tage med dig og bringe i spil, uanset hvilken opgave du sidder med, hvad enten det lovgivning, kundebetjening, revision eller noget andet”.

Udviklingsprogrammet blev udviklet i samarbejde med DJØF og omfattede en række seminarer og oplæg med fokus på afklaring af kompetencer og karriere, netværksmøder samt tilbud om 3-5 mellemliggende coachingsessioner over et halvt års tid. Efterfølgende kunne næsten 80 % af deltagerne svare ja til, at de fik indfriet deres forventninger til det samlede forløb, og at de enten havde fået eller søgt nye arbejdsopgaver, flyttet afdeling eller opnået større viden om deres muligheder i SKAT, hvilket var det overordnede mål med forløbet.

### POSITIVE TILBAGEMELDINGER

Den styrkebaserede coaching er ifølge Hanne Christensen det værktøj, der har fået flest positive tilbagemeldinger fra deltagerne som det, der for alvor rykker. I coachingen blev deltager tilbudt afprøvede og konkrete værktøjer med brug af bl.a. styrkekort. Formålet var at hjælpe deltagerne til at blive klogere på deres personlige styrker og hvordan de kan bruges som drivkraft i det daglige arbejde.

”Vi har i evalueringen en masse kommentarer, der går mere i dybden med folks oplevelse af coachingdelen, der får ord med på vejen som ’supergod, fantastisk, suveræn, givende, effektiv’. Også coachene giver udtryk for, at VIA styrker er et stærkt værktøj at arbejde med”.

### SOLID FORSKNING BAG

Hanne Christensen lægger vægt på, at der er forskning bag de metoder og værktøjer, som medarbejderne bliver præsenteret for.

”Der vil altid være nogen, der stiller spørgsmålstejn, når vi kommer med nye tiltag. At arbejde med forskningsbaserede metoder gør det legitimt og skaber tillid til, at det vi arbejder med, ikke bare er grebet ud af luften. Der er dokumentation for, at det virker”

Forløbet har været så stor en succes, at SKAT her i efteråret 2012 har sat gang i et projekt for en ny medarbejdergruppe, nemlig som et personligt udviklingsforløb for HK-personale i Skatteministeriet under overskriften 'Gør dig klar til fremtidens udfordringer'.

### OM SKAT

SKAT er en statslig myndighed under Skatteministeriet, der beskæftiger omkring 8000 medarbejdere over hele landet fordelt på seks regioner. Skatteministeriet har udviklet omkring 100 interne konsulenter, der arbejder med innovation, procesoptimering, arbejdsmiljø samt forebyggelse af stress. Godt 40 af disse arbejder med medarbejderudvikling som interne coaches.

## FAKTA

### VIA styrker - Values In Action

En af den positive psykologis grundlæggere, den amerikanske psykolog Christopher Peterson, ledte for godt ti år siden et stort hold internationale forskere i udviklingen af en klassifikation af centrale menneskelige styrker. Resultatet blev en klassifikation bestående af 24 såkaldte karakterstyrker fordelt i 6 overordnede kategorier. Forskningen bag VIA styrker er klar: Fokus på egne styrker har positiv virkning på menneskers trivsel, såsom mere selvværd og selvtillid, mindre stress, mere engagement og drivkraft og mere glæde.

### Styrkekort gør det abstrakte konkret

Mange oplever det som meget abstrakt at tale om og forholde sig til et tema som styrker. Brugen af illustrative styrkekort gør det meget nemmere at hjælpe andre med at **Finde, Forstå og Forankre** egne personlige styrker. Styrkekortene bruges i dag af undervisere, vejledere, coaches, konsulenter og virksomheder, der arbejder målrettet med styrker. Kortene findes i forskellige varianter med udgaver målrettet unge i skolealderen samt voksne og er udviklet af henholdsvis erhvervspsykolog, MAPP Ebbe Lavendt, Center for Positiv Psykologi (<http://www.positivpsykologi.dk>), og stifter af Gnist, MAPP Mads Bab (<http://gnist.com>).



## 10 GODE GRUNDE TIL AT ARBEJDE MED STYRKER SOM LEDELSESREDSKAB

Dine medarbejdere:

- trives bedre
- er mere selvsikre
- har højere selvværd
- har mere energi og gejst

- oplever mindre stress
- er mere modstandsdygtige
- præsterer bedre
- er mere engagerede
- er bedre til at nå deres mål
- udvikler sig hurtigere og opnår vedvarende forbedringer

*Kilde: CAPP 2010*

## OM FORFATTERNE

Artiklen er skrevet i et samarbejde mellem:

- Ulla Schade, journalist, kommunikationsrådgiver & coach, [www.schadekom.dk](http://www.schadekom.dk)
- Ebbe Lavendt, autoriseret erhvervspsykolog, Master i Anvendt Positiv Psykologi og ph.d.-studerende, [www.positivpsykologi.dk](http://www.positivpsykologi.dk)
- Mads Bab, Master i Anvendt Positiv Psykologi, [www.gnist.com](http://www.gnist.com)

Citer venligst denne business case som: Schade, Ulla; Lavendt, Ebbe; & Bab, Mads (august 2012). *Kompetencer forgår, styrker består: case interview med SKAT om styrkebaseret udvikling*. København: Center for Positiv Psykologi.