

Skatteetaten

Når strategiimplementering går hånd i hånd med lederutvikling

Janne Godøy og Katrine Mariell Karlsen
Skatteetaten – HR - Kultur og ledelse

4. desember 2023



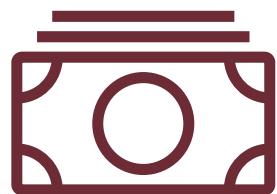


I Skatteetaten jobber alle mot *et felles mål*: **Å sikre finansieringen av velferdsstaten**

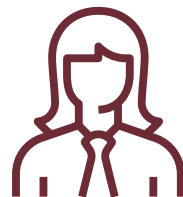
4. mest innovative virksomhet

10. mest attraktive arbeidsgiver blant jurister
9. mest attraktive arbeidsgiver blant økonomer

Skatteetaten i tall



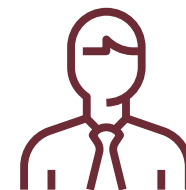
Ca. **500** ledere



61,3 % kvinner



6 638 årsverk



38,7 % menn



57 skattekontor
fordelt over hele
landet.



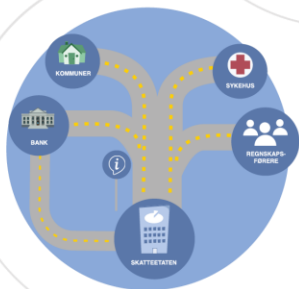
Skatteetatens strategi

HVA



Vi skal møte næringsliv og innbyggere på en slik måte at det blir enklere å gjøre det rette og vanskeligere å gjøre feil

Vi skal jobbe sammen med andre for at skattekriminalitet forhindres og får konsekvenser raskere



Vi skal forvalte vår informasjon slik at den bidrar til forenkling og digitalisering

HVORDAN

Vi skal jobbe sammen fra start for raskere resultater

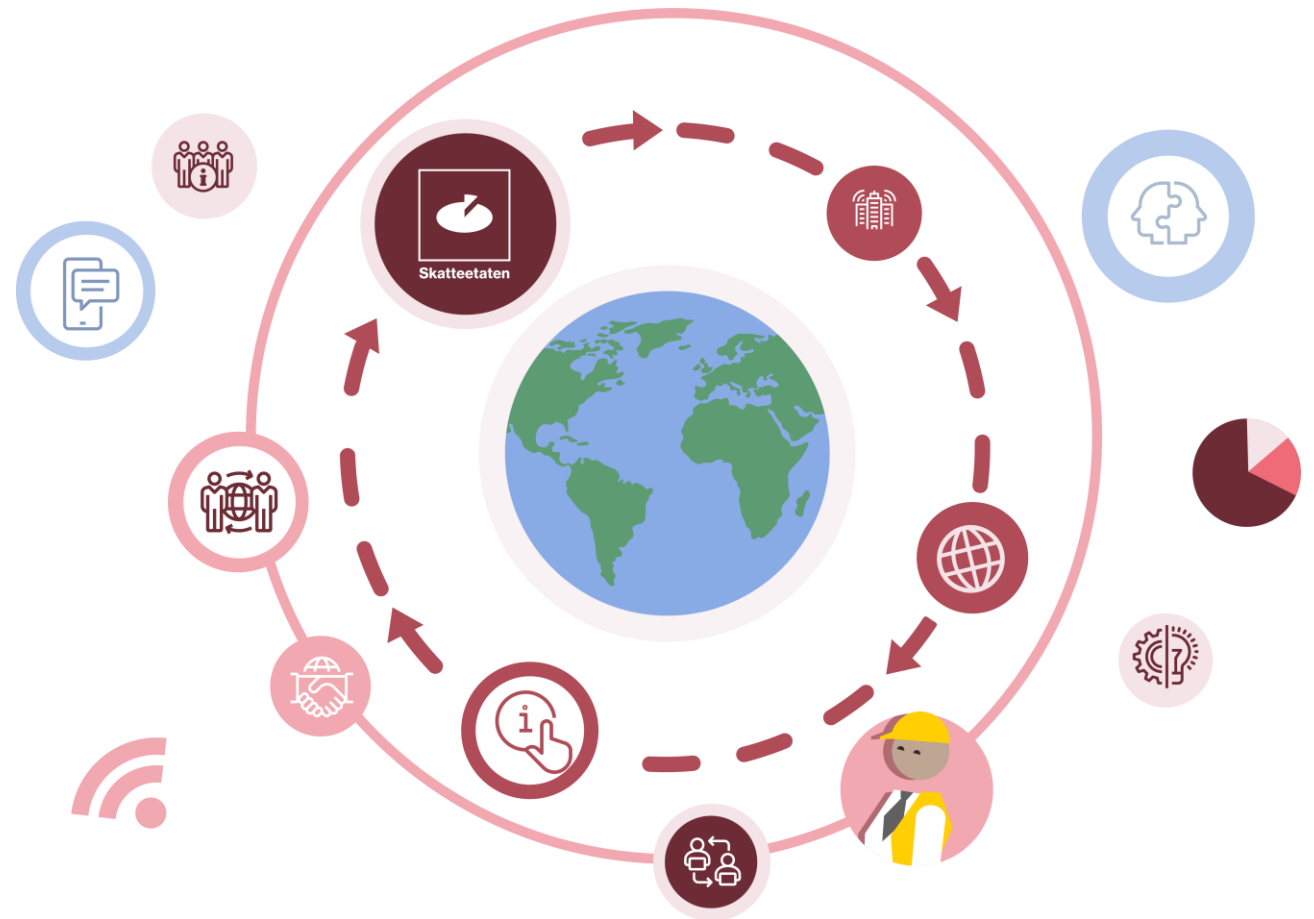


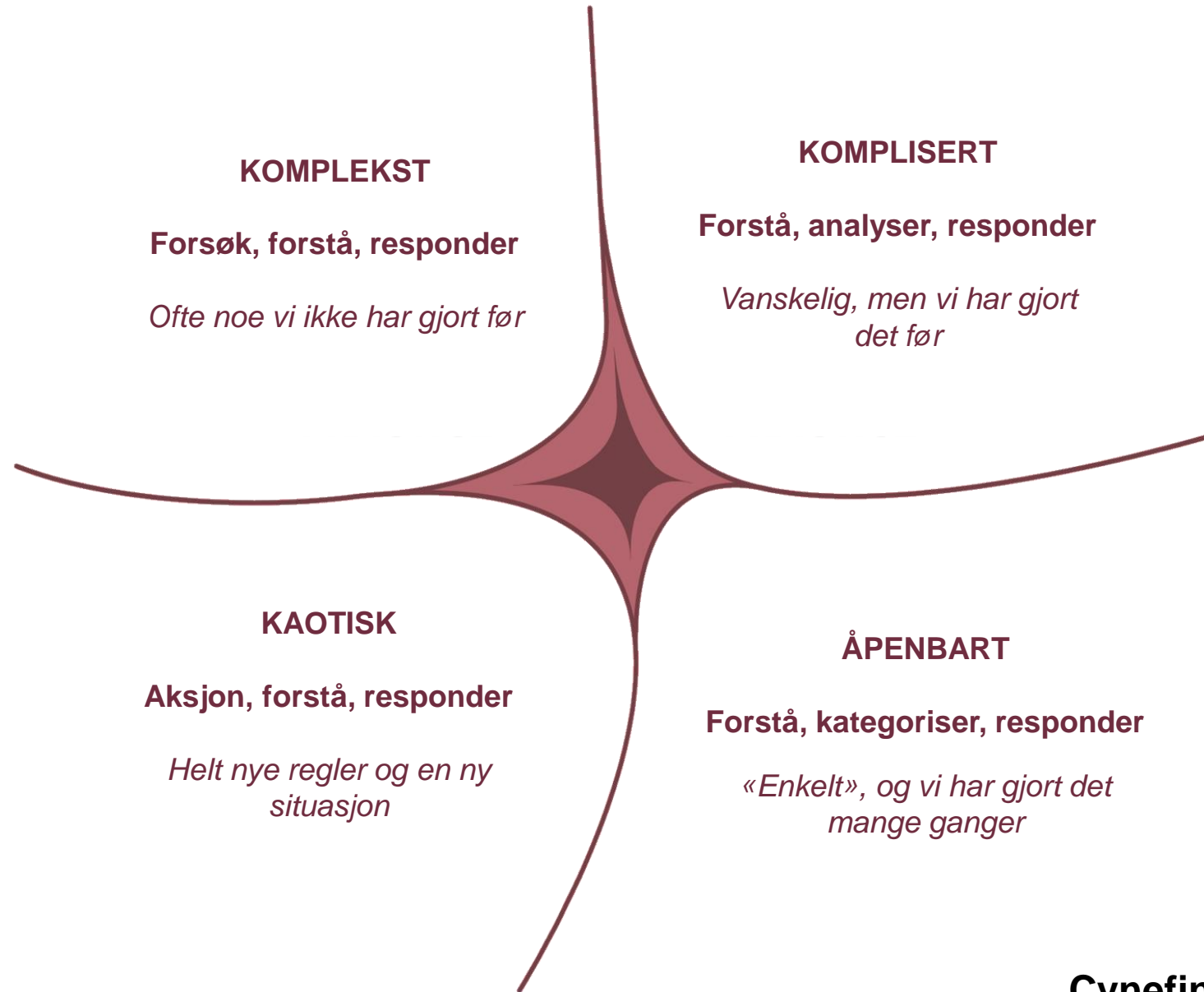
Vi skal bruke data, analyse og maskinlæring i stor skala i oppgaveløsningen



Verden står ikke stille, og den blir mer kompleks

- Høyere forventninger
- Arbeidslivet omstilles
- Økt digitalisering
- Økt krav til bærekraft
- Strammere offentlige budsjetter







Lederforventninger for å skape resultater - sammen!



Fasilitator

Jeg tilrettelegger for møteplasser og sikrer rammebetingelser slik at individets og gruppers samlede kompetanse benyttes.

Jeg er aktivt lyttende, stiller åpne spørsmål, og praktiserer ydmykhet.



Kommunikator

Jeg gir retning og kommuniserer tydelig, slik at ansatte kan ta ansvar og benytte sitt handlingsrom.

Jeg benytter forskjellige måter å kommunisere på avhengig av situasjonen, og bruker eksempler aktivt.



Utforsker

Jeg er nysgjerrig og utforskende, og åpen for nye ideer og fremgangsmåter.

Jeg utforsker trender i omgivelsene, og andres perspektiver. Jeg er nysgjerrig på min egen utvikling, og ivaretar meg selv som leder.



Den tillitsbaserte leder

Tillit og psykologisk trygghet er grunnmuren jeg som leder bygger på for å skape resultater. Som leder er jeg pålitelig og troverdig, viser åpenhet og fortrolighet, og er opptatt av felles mål. Jeg har mot til å vise usikkerhet og stille spørsmål, og gi tilbakemeldinger i et arbeidsmiljø preget av tillit og respekt.

For å utvikle ledere som lykkes må man jobbe med tankesett

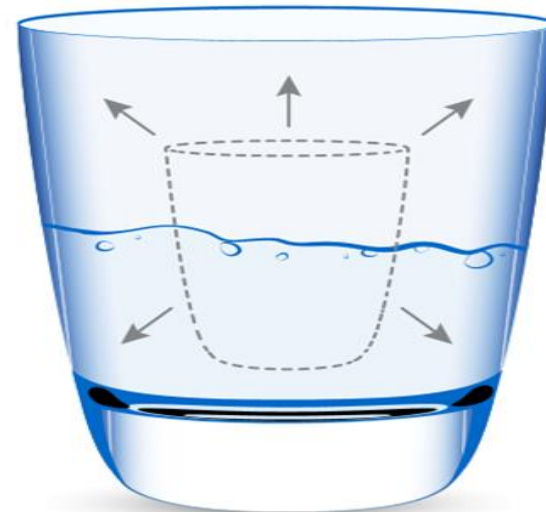
Fylle på med kunnskap, ferdigheter og kompetanse.

Fylle glasset



Endre måten lederen *tenker* på, evnen til å holde komplekse, systemiske og strategiske tanker, se gjensidige avhengigheter.

Gjøre glasset større



STRATEGISK LEDERUTVIKLINGSLØP



Mål for utvikling av strategisk ledelse

Utvikle en god forståelse for hva som ligger av forventninger til utøvelse av en strategisk lederrolle i Skatteetaten

“Hovedformål med lederutviklingsløpet er å øke ledernes strategiske gjennomføringskraft”

Bygge god virksomhetsforståelse som en forutsetning for å kunne ta helhetlige strategiske initiativ

Bidra til å gjøre lederne bedre i stand til å kommunisere retning og skape oppslutning om denne

Trene opp sentrale tankesett og lederferdigheter i utøvelsen av den strategiske lederrollen

Sikre forståelse for viktige eksterne drivere og hvordan disse påvirker etaten, eget lederlag og meg selv som strategisk leder

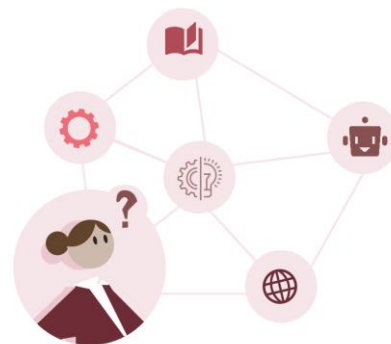
Når strategiimplementering går hånd i hånd med lederutvikling



Elementer i det strategiske lederutviklingsløpet



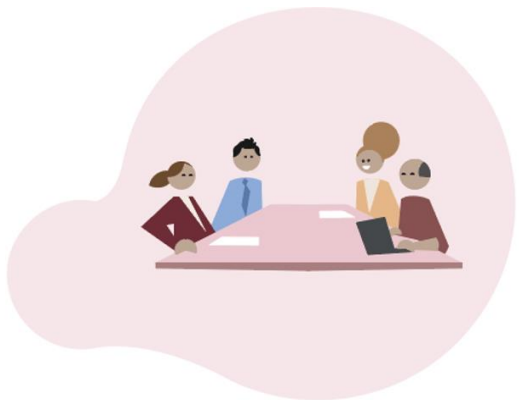
Digitale leder-LAB-er



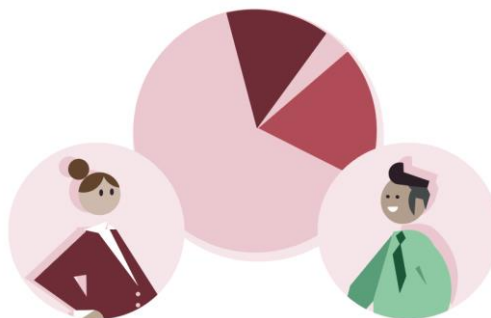
Personlig utviklingsplan



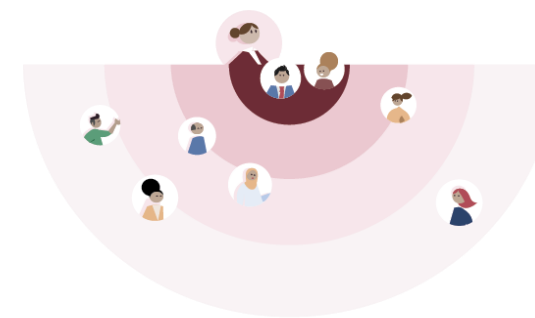
Ledergruppeutvikling



Mikrolæringsgrupper



Lederutviklingssamtale med
nærmeste leder



Økosystem og
grensesnittsledelse

Ledergruppe møter Ledergruppe

Ledergruppeutviklingen

Ledergruppeutvikling samling 1

Hvordan utfordrer strategien oss? Hvilke muligheter gir den? Utvikle vårt felles fundament for å lykkes med å implementere.

Ledergruppeutvikling samling 2

Hva er våre avhengigheter internt og eksternt for å sikre at vi lykkes? Hvordan ønsker vi å samhandle for å lykkes bedre?

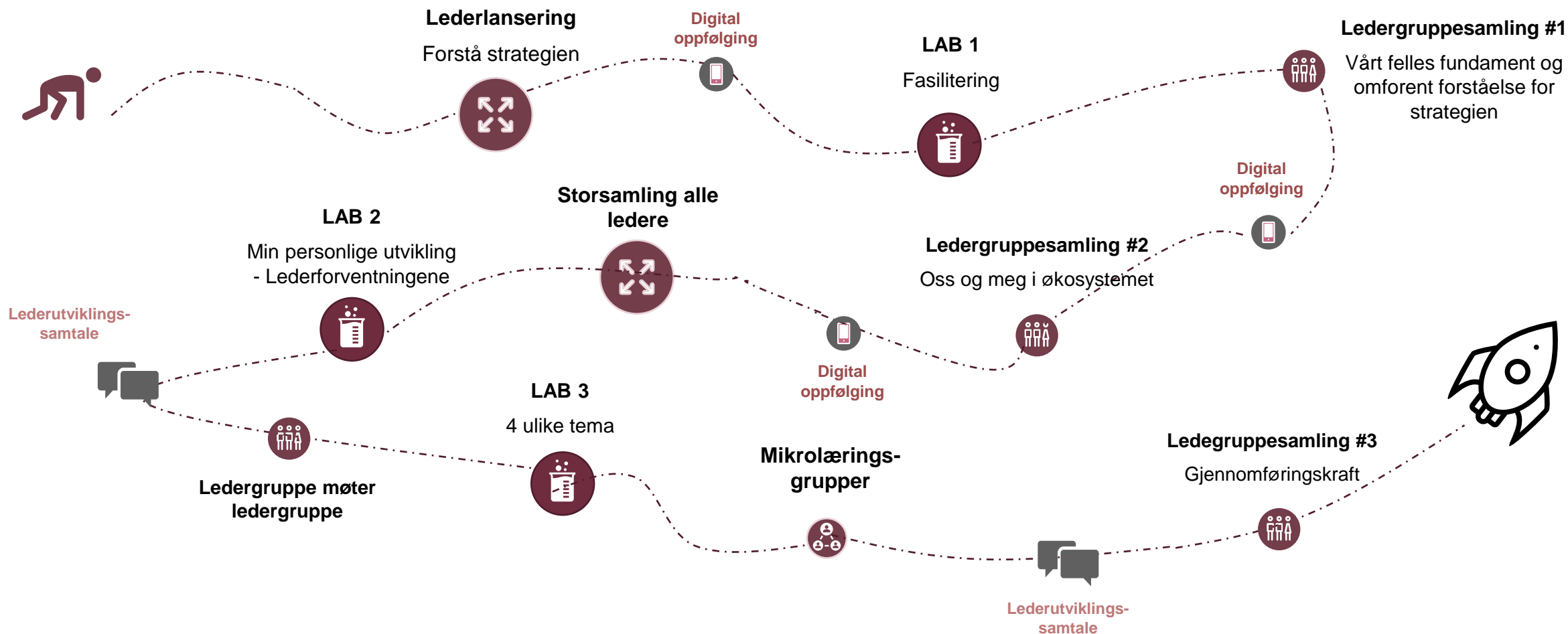
Ledergruppe møter Ledergruppe

Få perspektivskifter på det vi driver med. Utvikle nødvendige samarbeidsrelasjoner for lykkes med strategien.

Ledergruppeutvikling samling 3

Hva blir aller viktigst for å styrke ledergruppas gjennomføringskraft? Hvordan snakker vi sammen? I hvor stor grad evner vi å skifte perspektiv og ivareta en større helhet?

Leders strategiske utviklingsløp



Rekkefølgen på aktiviteten i lederreisen er noe ulik avhengig av ledernivå

Suksesskriterier og resultater

- Forankring i toppledelsen og kaskadering i organisasjonen
- Tett kobling til strategirealisering og samarbeid ut over HR
- Tydelige forventninger til ledelse
- Effektivt med digitale LAB-er og læringsprinter i mikrolæringsgrupper
- Strategiske utfordringer integrert i ledergruppeutviklingen
- Forsterking av læring og videre anvendelse – ikke «engangshendelse»
- Tillit og psykologisk trygghet er viktig for å skape «konstruktiv konflikt» for bedre resultater i det komplekse
- Perspektivskifter både mht. ledelse og ledelsesutvikling
- Felles begrepsapparat på ledelse og lederutvikling
- Nettverk på tvers av organisasjon og ledernivåer – «En etat»
- Ledergruppe møter ledergruppe - konkrete prosjekter på tvers
- Økt score på ledelse i årets medarbeiderundersøkelse (selv om skårene var svært høye fra før).





Skatteetaten



Takk for oss

Janne Godøy og Katrine Mariell Karlsen
Skatteetaten – HR - Kultur og ledelse