

# OMSTILLING OG FLEKSIBILITET I STATEN I EN KRISESITUASJON PRESENTASJON AV HOVEDFUNN

Kartlegging for arbeidsgiverpolitisk avdeling,  
Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Mai 2021

**RAMBOLL**

Bright ideas. Sustainable change.

# FORMÅL



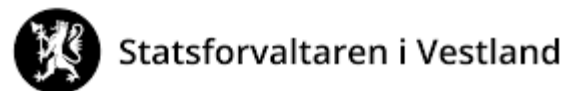
**Formålet** med kartleggingen er tredelt:

1. Bidra til å forberede statlige arbeidsgivere for fremtidige kriser
2. Identifisere læringspunkter som er hensiktsmessige å videreføre til en ny normalsituasjon
3. Fremskaffe et viktig kunnskapsgrunnlag for den fremtidige arbeidsgiverpolitikken i staten

# VIRKSOMHETER SOM HAR DELTATT



TOLL  
CUSTOMS

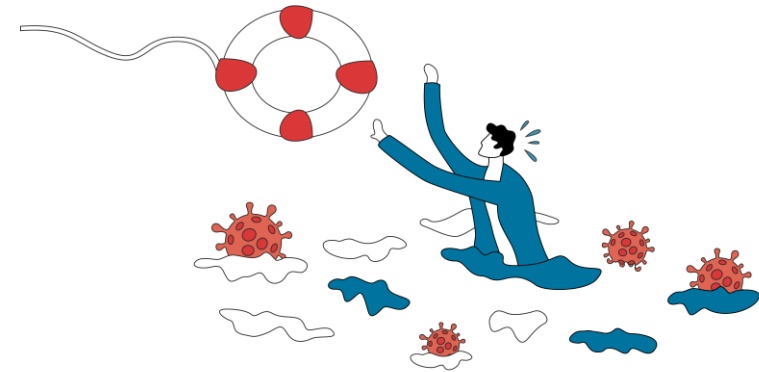


# KARTLEGGINGSTEMAER



# KRISEHÅNDBTERING

- For god og effektiv krisehåndtering har det vært avgjørende med **rutiner for kommunikasjon og informasjonsdeling**.
- **Rask omstillings- og beslutningsevne** har vært et suksesskriterium.
- **Godt etablert samarbeid** mellom ledelsen og tillitsvalgte har vært en fordel i krisehåndteringen.
- **Konsentrert krisehåndteringskompetanse** i virksomheten har ført til stor arbeidsmengde for nøkkelpersoner i beredskapsgruppene.



«Noe som er helt unikt med dette er at det foregår så lenge. Vi er vant til at man får en krise, håndterer det og så er man ferdig med det. Men denne krisen er kontinuerlig».

- Virksomhetsleder

# OMSTILLINGSEVNE

- Virksomhetene som klarte å **kommunisere sitt samfunnsoppdrag tydelig** ser ut til å ha lyktes med å mobilisere ansatte, og motivere dem til ekstra innsats i en lang og krevende periode.
- **Å tilrettelegge for intern mobilitet** har gjort det mulig for flere virksomheter å flytte interne ressurser til der behovet er størst, og med det fordele arbeidsmengden bedre.
- **Systematisk kunnskaps- og erfaringsdeling på tvers** i egen virksomhet er et viktig grep for å sikre effektiv omdisponering av ressurser.

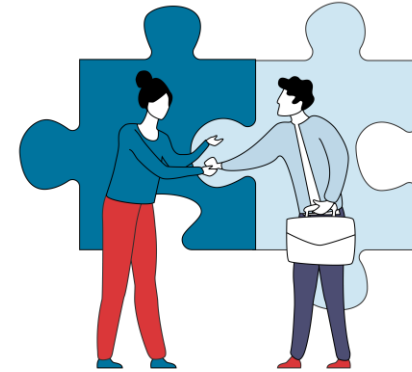


«Å motivere ansatte til å sprinte i en kort avgrenset periode, går helt fint. Utfordringen kommer når man som leder skal motivere de ansatte til å sprinte et maraton».

- Virksomhetsleder

# INNOVASJON

- **En virksomhetskultur** med åpenhet for nye måter å tenke på når problemer skal løses, fremstår som en sentral fremmer for innovasjon.
- Mange peker på at godt innovasjonsklima innebærer å øke de ansattes **innovasjonskompetanse**, tilføre relevante **verktøy** og stimulere til et **tankesett** som går utover de tradisjonelle måtene å tilnærme seg problemstillinger på.
- I tillegg viser det seg at **tverrfaglige samarbeid på tvers av siloer** har vært gode grep for å legge til rette for utviklings- og innovasjonsarbeid og mer effektive avklaringer i krisen.



# HJEMMEKONTOR

- Flere av de statlige virksomhetene hadde **ikke tilstrekkelig infrastruktur og kapasitet** med tanke på utstyr, samhandlingsløsninger og andre digitale systemer. Vesentlig hemmer for bruk av hjemmekontor.
- Å **jobbe systematisk med digital modenhet og utvikling** er en tydelig forutsetning for effektiv bruk av hjemmekontor i fremtiden.
- En annen hemmer for bruk av hjemmekontor er at mange arbeidstakere har **lite plass eller manglende mulighet til å arbeide uforstyrret hjemme**.
- En annen utfordring er at det er **vanskelig å legge til rette for et godt psykososialt arbeidsmiljø** når de fleste ansatte er på hjemmekontor versus fysisk til stede.





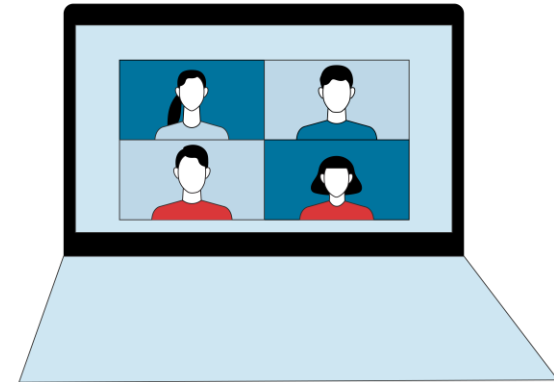
# LEDELSE

- Et viktig læringspunkt fra krisen er å ta innover seg de **lederkompetanser og –egenskaper som har blitt viktigere** eller mer synlige under pandemien.
- For å styrke den fremtidige lederrollen i staten er det behov for å formalisere de **mellommenneskelige lederkompetansene** hos ledere i staten. Dette kan oppnås via **kompetansehevende tiltak** eller å vektlegge dette spesifikt i **rekrutteringsprosesser**.
- Tiltak som har **styrket mellomlederrollen** har vært en viktig fremmer for ledelse gjennom krisen.



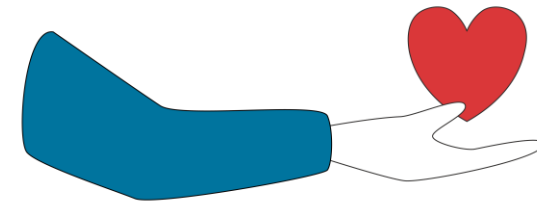
# NYE DIGITALE ARBEIDS- FORMER OG MØTEPLASSER

- **Lav digital modenhet** i flere virksomheter førte til at mange opplevde overgangen til digitale møteplasser som utfordrende, særlig i begynnelsen av pandemien.
- Manglende eller **lite avanserte digitale løsninger** har hemmet kreative og samskapende prosesser på digitale flater.
- **Digitale allmøter** har gjort det mulig for ledere å formidle sine budskap og gjøre seg synlig for ansatte.



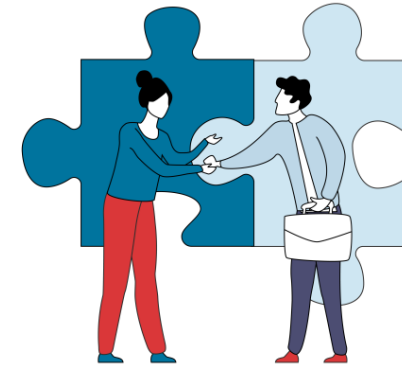
# ARBEIDSMILJØ/HMS

- En sentral fremmer for et godt arbeidsmiljø i en ny normalsituasjon og til fremtidig krisehåndtering er å styrke de **lederkompetanser og -egenskaper** som har blitt mer synlige gjennom pandemien.
- Et annet viktig læringspunkt for fremtiden er å styrke oppfølgingen av de ansatte og **iverksette forebyggende tiltak** for å unngå langvarig fravær fremover.
- For å lykkes med hybridløsninger der ansatte kombinerer arbeid på kontoret og arbeid hjemmefra, må det legges til rette for at det er **gode arbeidsforhold både på hjemmekontoret og på arbeidsplassen.**



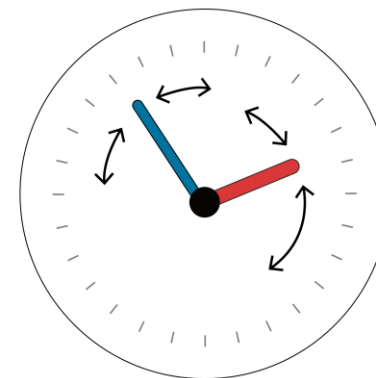
# SAMHANDLING OG SAMARBEID

- Gjennomgående ser vi at **etablerte gode relasjoner** i forkant av pandemien, har vært en fremmer for samarbeid og samhandling under pandemien.
- På samme måte har det vært vanskelig å **etablere nye relasjoner** og samarbeid i den situasjonen virksomhetene har stått i siden pandemien inntraff.
- Pandemien har ført til at ansatte i virksomhetene **sjeldent eller aldri møter andre kolleger** enn de man tidligere hadde en tett relasjon til. Det ser ut til å være en hemmer for nye, vellykkede samarbeid.



# ENDRINGER I STATENS RAMMEVERK

- Endringene knyttet til **arbeidstid** og «normaliseringen» av å **jobbe hjemmefra** oppfattes i utgangspunktet som positive.
- Begge deler har bidratt til mer **fleksibilitet** og gjort at virksomhetene kunne legge til rette for individuelle tilpasninger.
- Samtidig er det en utfordring at arbeidstakere praktisk talt kan jobbe til alle døgnetts tider. **Å sette grenser** er krevende for både arbeidstaker og arbeidsgiver.
- Flexibiliteten må derfor **avgrenses** på en måte som ivaretar balansen mellom den **ansattes behov** for et skille mellom privat- og arbeidsliv, og **virksomhetens behov** for tilstedeværelse og produksjon.



# SENTRALE LÆRINGSPUNKTER



- Styrke virksomhetenes evne til å improvisere
- Øke bevisstheten rundt lederrollens sentrale egenskaper og kompetanser
- Tilrettelegge for mer digital modenhet
- Mer effektiv, inkluderende og grønn møtevirksomhet
- Stimulere til mer åpen og fleksibel tilnærming til oppgaveløsning
- Nøye planlegging kreves for implementering av fremtidige hybridløsninger
- Synliggjøre virksomhetens samfunnsfunksjon

# GOD LESING OG TUSEN TAKK FOR OSS

Thomas Nortvedt og Iris Maria Makridis  
Kontakt: [irma@ramboll.com](mailto:irma@ramboll.com)