

OMSTILLING OG FLEKSIBILITET I STATEN I EN KRISESITUASJON

PRESENTASJON AV UTVALGTE FUNN

17. juni 2021

RAMBOLL

Bright ideas. Sustainable change.

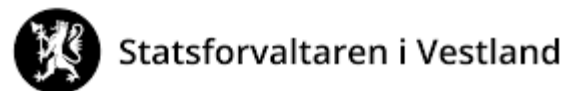
FORMÅL



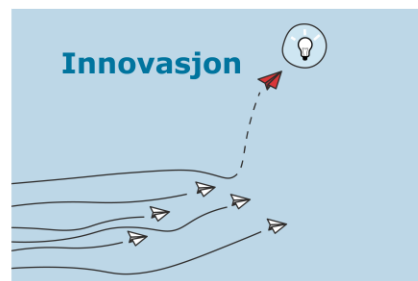
Formålet med kartleggingen er tredelt:

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



RAPPORTENS KARTLEGGINGSTEMAER

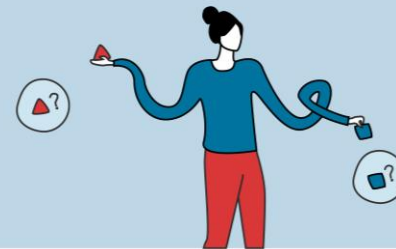


UTVALGTE KARTLEGGINGSTEMAER FOR ANLEDNINGEN

**Krisehåndtering vs.
ordinær drift**



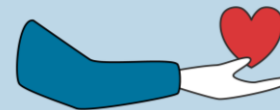
Behov for omstilling



**Nye digitale
arbeidsformer og
møteplasser**

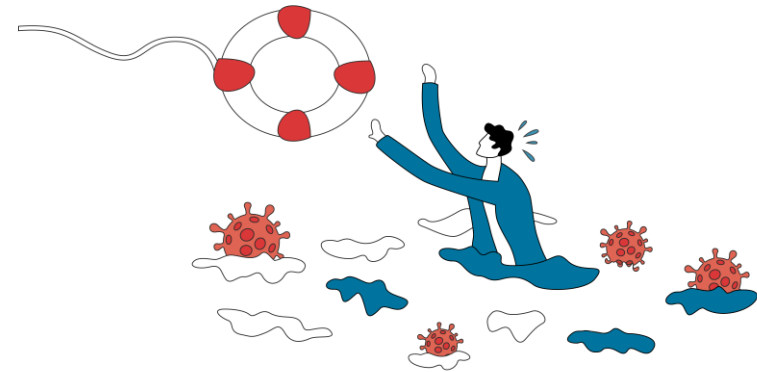


Arbeidsmiljø / HMS



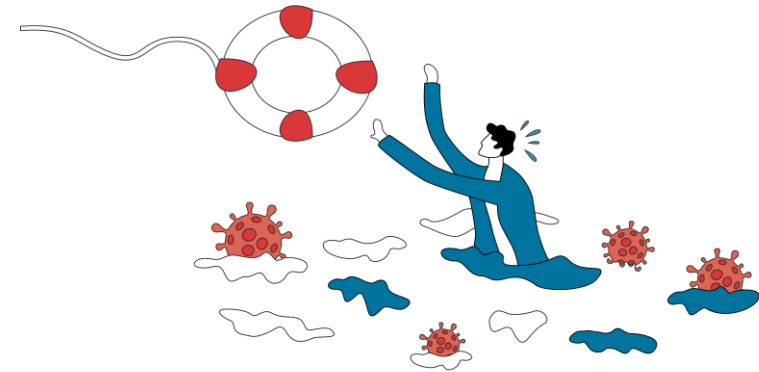
KRISEHÅNTERING

- Eksisterende beredskapsplaner var lite egnet til denne spesifikke krisen.
- Virksomhetene etablerte beredskapsgrupper eller krisestaber for å sikre operativ drift på en smittevennlig måte, og ivareta behovet for informasjon på en god måte
- Usikkerheten, særlig i begynnelsen av krisen, medførte et stort informasjonsbehov.
- Samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte trekkes frem som sentralt av samtlige informanter. Virksomhetene løste dette på ulike måter avhengig av behov.



HEMMERE OG FREMMERE KRISEHÅNTERING

- 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.

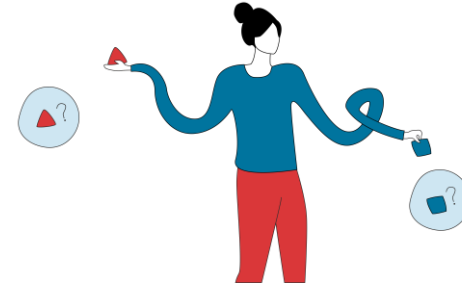


«Noe som er helt unikt med dette er at det foregår så lenge. Vi er vant til at man får en krise, håndterer det og så er man ferdig med det. Men denne krisen er kontinuerlig».

- Virksomhetsleder

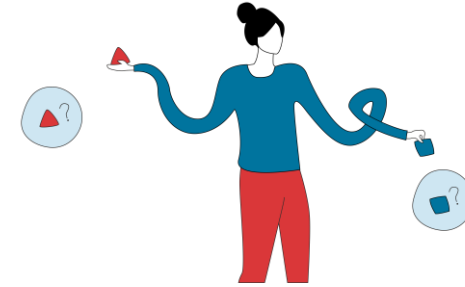
OMSTILLINGSEVNE

- Som følger av krisen, forteller flere informanter at primæroppgavene i virksomhetene plutselig fikk et økt fokus.
- Mange ansatte fikk endrede arbeidsoppgaver, og arbeidsbelastningen har variert blant de ansatte.
- Omstilling mht. oppgaver og kompetanse har mange pekt på som tidvis krevende.
- Digital møtevirksomhet trekkes frem som en stor omstilling, og virksomhetene hadde ulike forutsetninger for å håndtere denne omstillingen



HEMMERE OG FREMMERE 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.

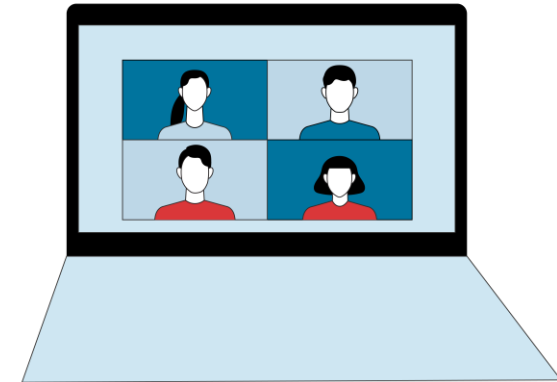


«Å motivere ansatte til å sprinte i en kort avgrenset periode, går helt fint. Utfordringen kommer når man som leder skal motivere de ansatte til å sprinte et maraton».

- Virksomhetsleder

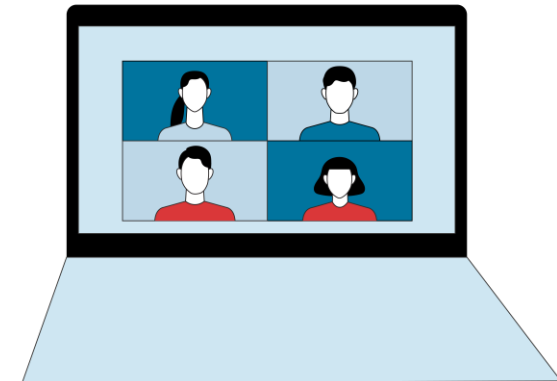
NYE DIGITALE ARBEIDS- FORMER OG MØTEPLASSER

- Utfordrende at de uformelle, men veldig viktige møteplassene har blitt erstattet med digitale plattformer
- De fleste virksomhetene har gjort store sprang når det gjelder innføring av digitale løsninger og heving av digital kompetanse
- Virksomhetene har redusert reisevirksomheten sin betraktelig, og har fått et annet syn på hvilke møter som i fremtiden kan gjennomføres digitalt
- Oppgaver som har vært utfordrende å gjøre digitalt er kreativt arbeid og idéutveksling



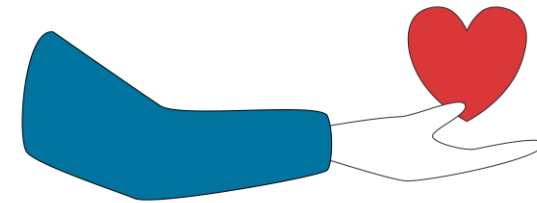
HEMMERE OG FREMMERE NYE DIGITALE ARBEIDS- FORMER OG MØTEPLASSER

- **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.



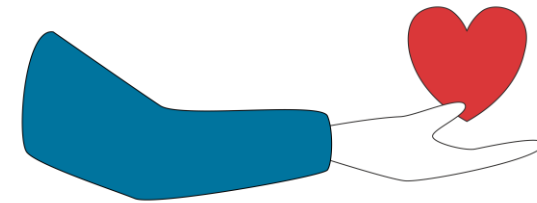
ARBEIDSMILJØ/HMS

- Det psykososiale arbeidsmiljøet har stått høyt på agendaen på ledermøter og i beredskapsgruppene, og det har hos mange vært tett dialog med tillitsvalgte og verneombud for å drøfte nødvendige tiltak.
- Ensomhet har vært en stor bekymring, og særlig for dem med arbeidsoppgaver som av natur krever lite samarbeid med andre.
- Det har vært variasjoner i hvor vidt virksomhetene har sørget for ansattes tilgang på nødvendig utstyr som pc, skjerm, tastatur og stol. De fleste har imidlertid formidlet gode råd om ergonomi på hjemmekontoret.
- En positiv utvikling som mange løfter frem er at korttidssykefraværet blant de ansatte har gått ned.



HEMMERE OG FREMMERE 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.**



SENTRALE LÆRINGS-PUNKTER



- 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

TUSEN TAKK FOR OSS

Thomas Nortvedt og Iris Maria Makridis
Kontakt: irma@ramboll.com