

# scenarier for FREMtidens ARBEIDSLIV I STATLIG TARIFFOMRÅDE

RAMBOLL



# Agenda

- Hvorfor scenarioer
- Scenarioprosessen
- Scenarioene



# Hvorfor scenarioer

Hva det er og ikke er

# Strategier mislykkes når man ikke forstår egen kontekst

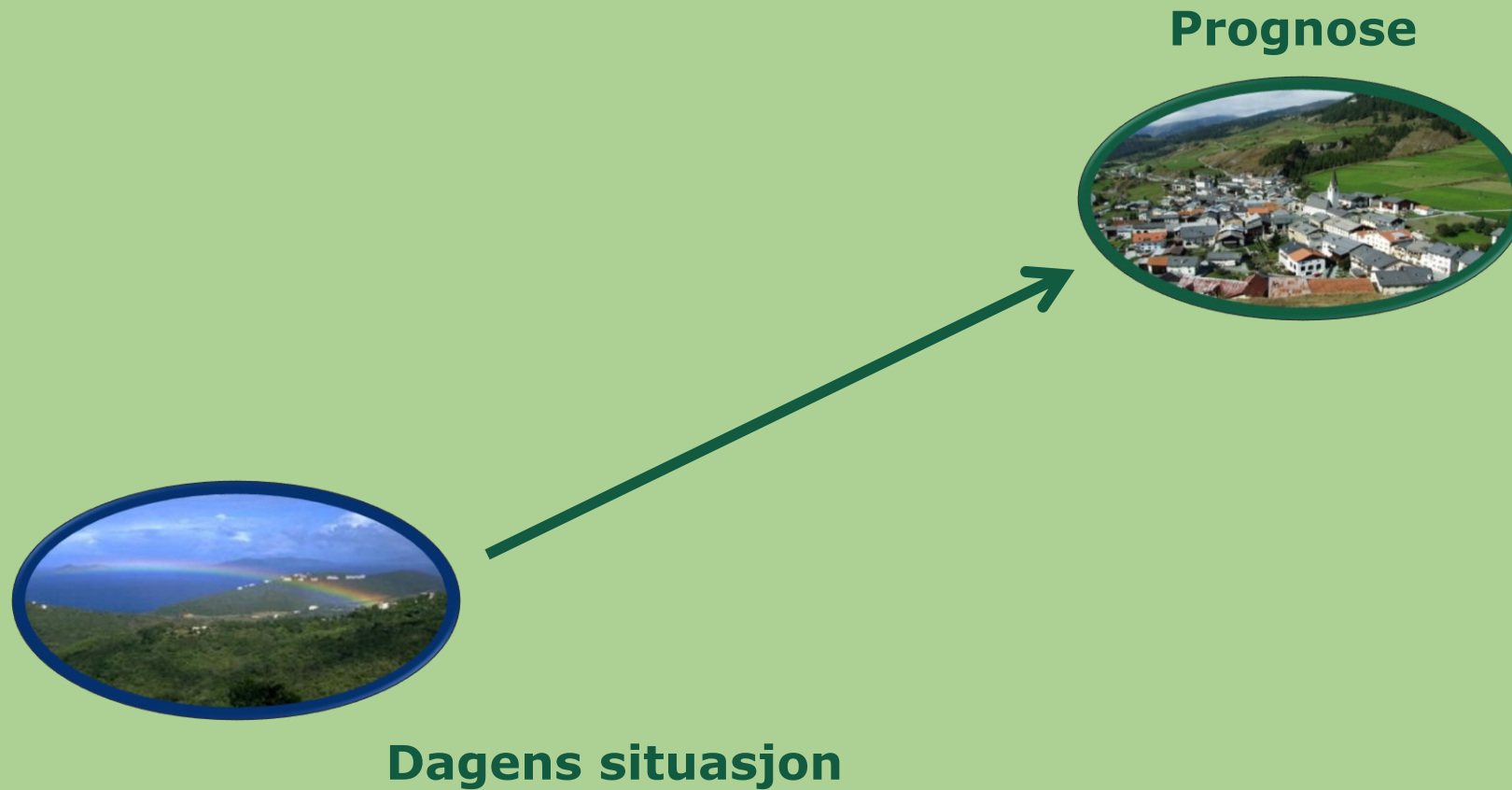
Årsaker til at 80 av 100 strategier ikke ble gjennomført:

- 82 % Villedende fordommer
- 64 % For mye vekt på egne erfaringer
- 69 % For stort fokus på egen virksomhet
- 43 % Uhensiktsmessige tilknytninger

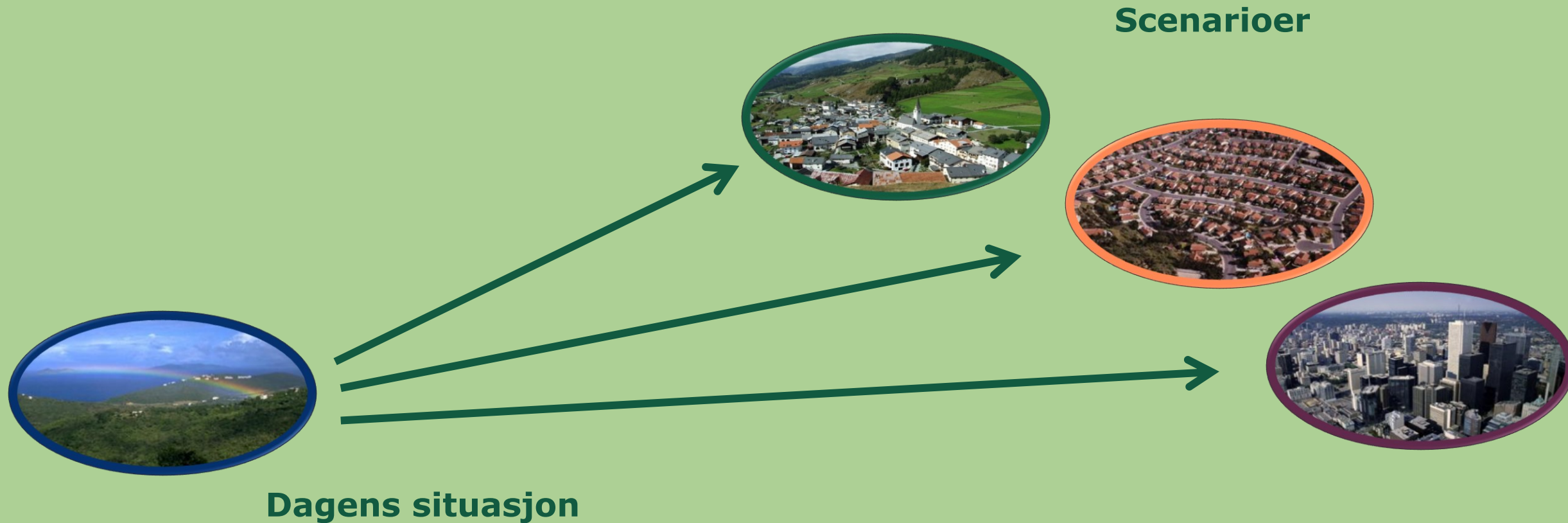
Kilde: Finkelstein, S. ET. AL. *Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep it From Happening to You*. HBS Press 2013



# Scenarier er ikke prognoser



Scenarier er mulige og forskjellige fortellinger om fremtiden





*"Jeg tror ikke at Internett vil bli et viktig marked. Vi har derfor ingen umiddelbare planer om booking på Internett."*

SAS Salgsdirektør (1996)





Hva er utsikten?





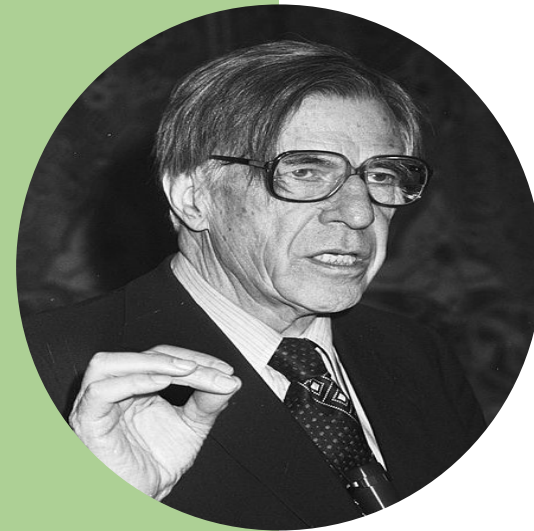
Hva er  
perspektivet?

---

*"Når man står ovenfor valget mellom å endre oppfatningen sin eller å overbevise seg selv om hvorfor det ikke er nødvendig, blir nesten alle travelt opptatt med å finne bevis på hvorfor man ikke skal endre seg."*

**John Kenneth Galbraith**

Amerikansk samfunnsøkonom og rådgiver til president Kennedy

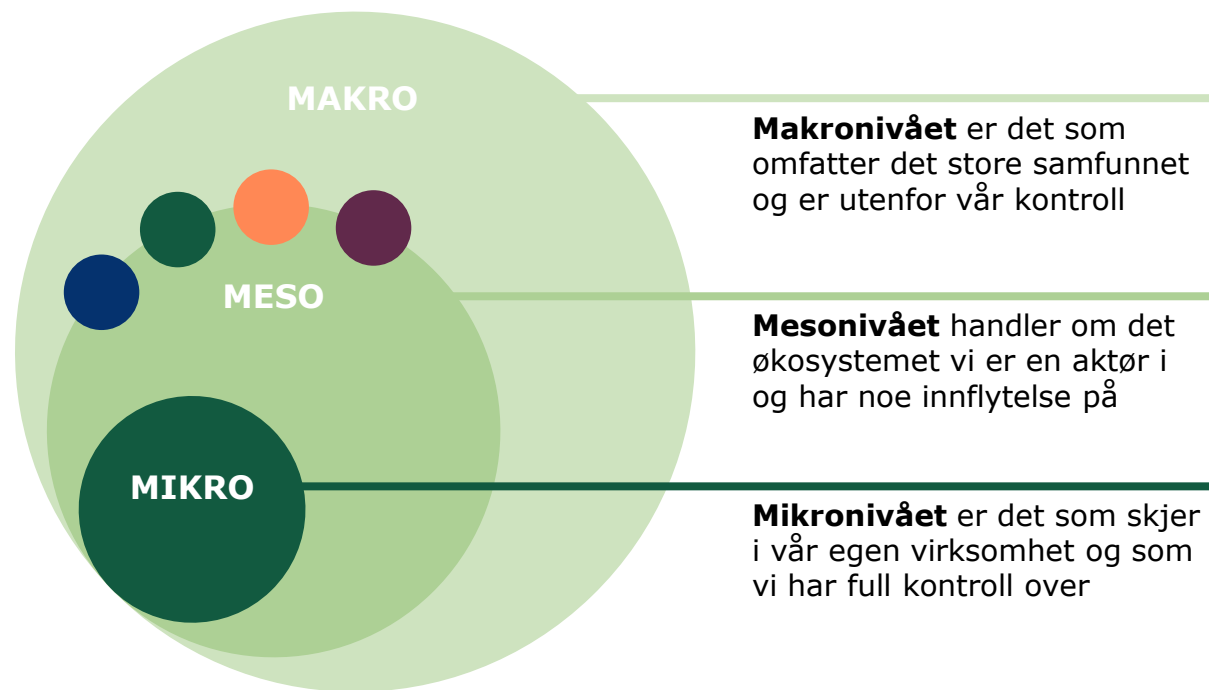


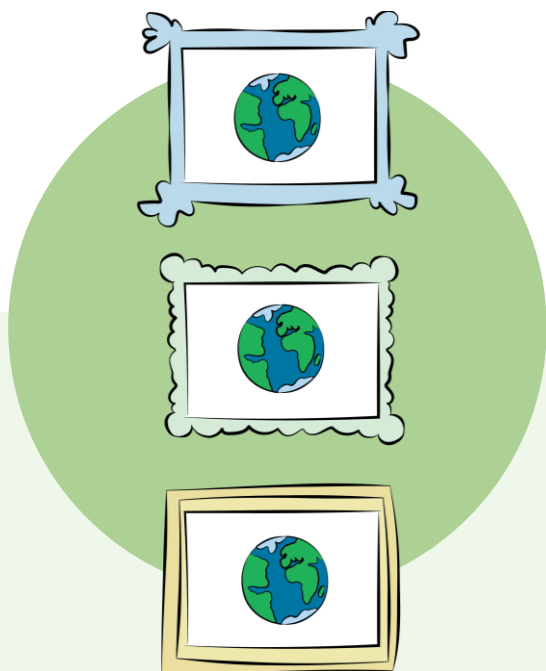
# Scenarioprosessen

Hva vi har gjort



# Utenfra-og-inn-perspektiv

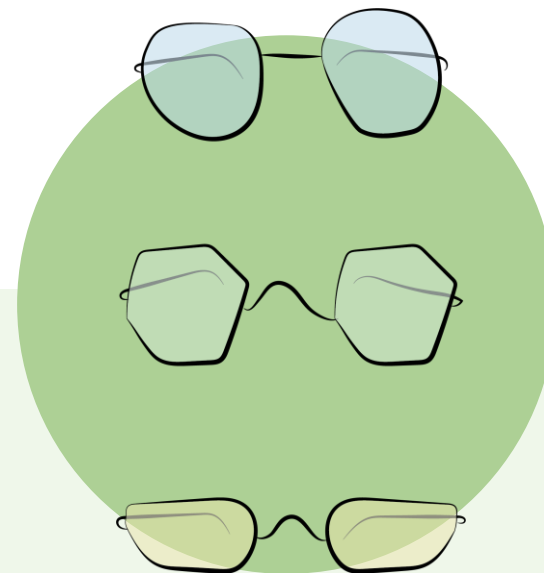




**Steg 1**  
Samle ulike  
perspektiver



**Steg 2**  
Analysere  
drivkrefter



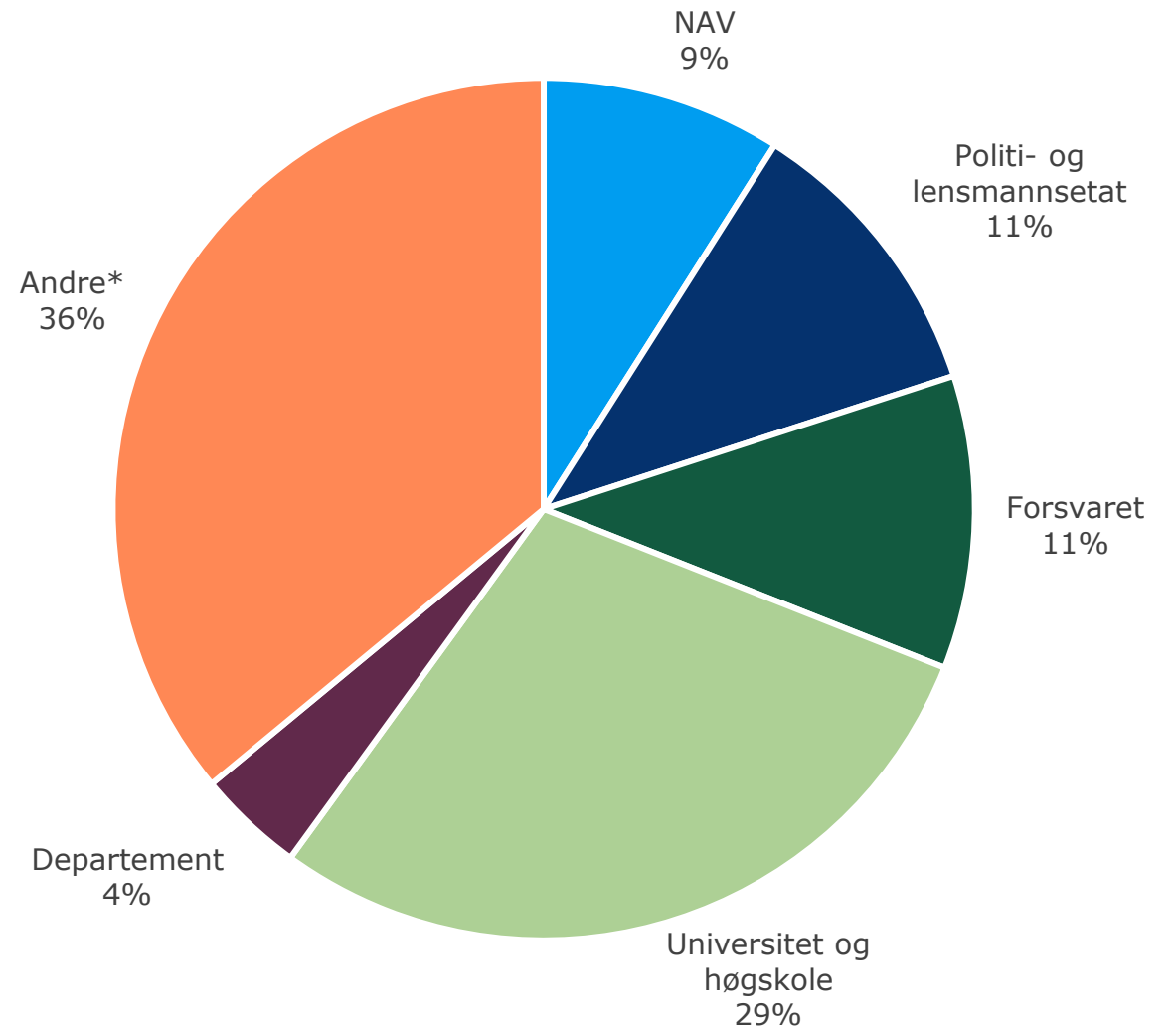
**Steg 3**  
Utvikle  
fremtidsbilder

# Scenarioene

Drivkrefter og scenarioer for  
fremtidens arbeidsliv i statlig tariffområde

## Statlig tariffområde

består at 166.000  
medarbeidere på tvers av  
200 virksomheter



**Drivkrefter** er eksterne faktorer som påvirker oss og som vi må forholde oss til, men som vi i liten grad kan påvirke tilbake



**Nyheter og adferdsmønstre**  
er konsekvensene vi observerer



**Drivkrefter** er de eksterne kreftene som vi responderer på



# Tunge trender

Økt polarisering i samfunnet

Økt press fra media

Eldrebølge

Begrensede offentlige budsjetter

Erfaringer fra pandemien

Politisk fokus på mangfold og inkludering

Utfordringer med klima og miljø

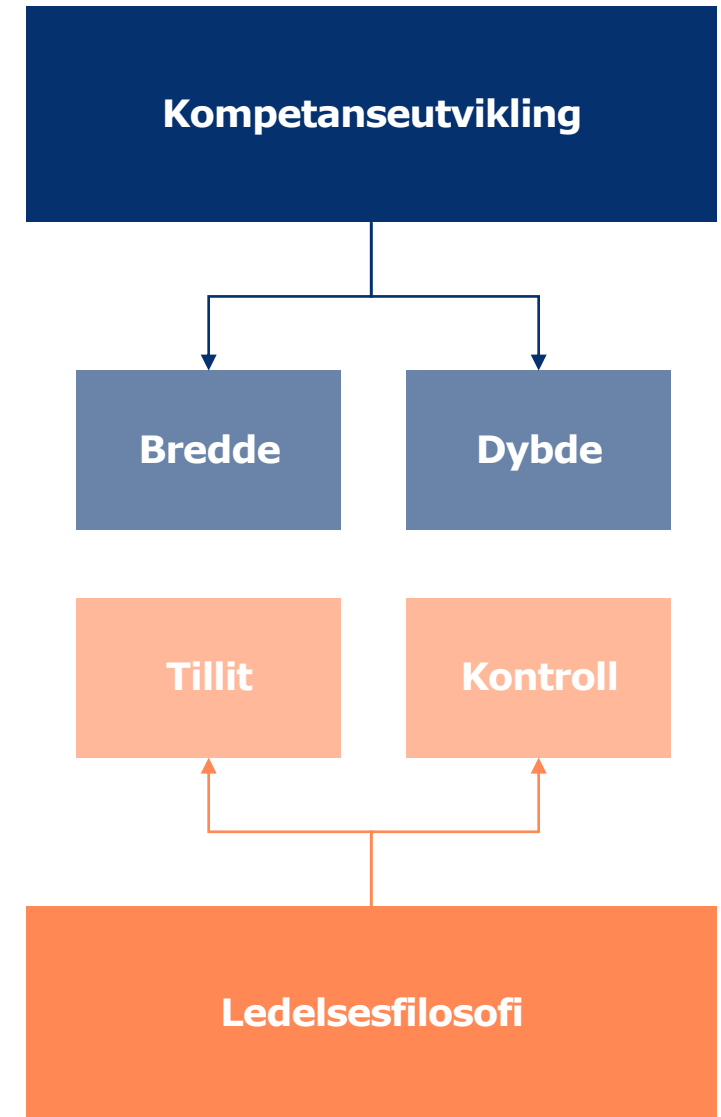
Behov for bedre informasjons-sikkerhet

# Kritiske usikkerheter og ekstreme utfall

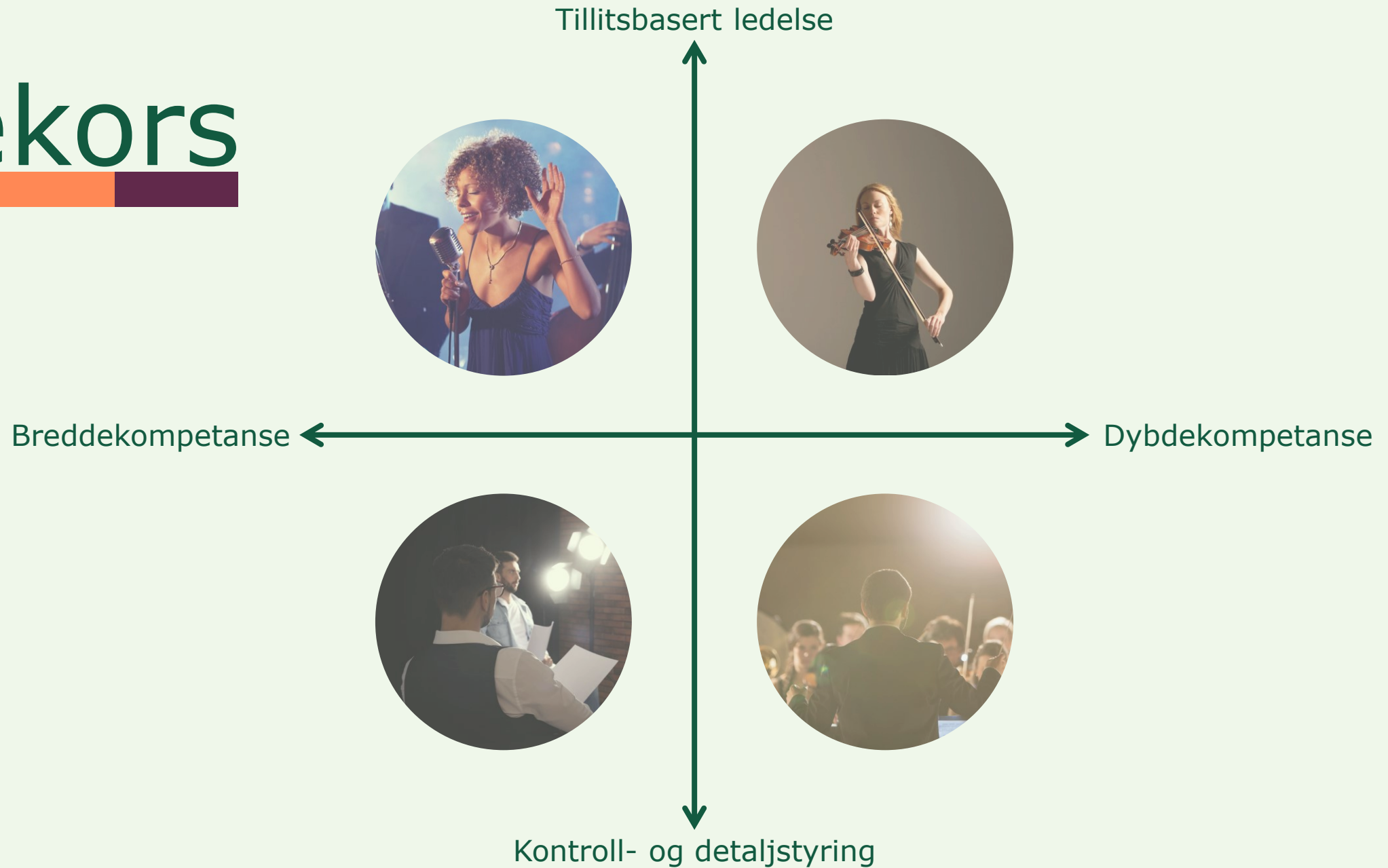
- Kritiske usikkerheter er drivkrefter som vil kunne ha stor påvirkning, men som vi ikke vet utviklingen av.
- Disse drivkreftene vil kunne gå i ulike retninger og gi ulike utfall.
- Ved å se på potensielle utfall, kan vi bygge videre på de tunge trendene for å utvikle scenarier.

# Kritiske usikkerheter og ekstreme utfall

- Kritiske usikkerheter er drivkrefter som vil kunne ha stor påvirkning, men som vi ikke vet utviklingen av.
- Disse drivkreftene vil kunne gå i ulike retninger og gi ulike utfall.
- Ved å se på potensielle utfall, kan vi bygge videre på de tunge trendene for å utvikle scenarier.



# Akseors





Scenario 1:

# Jazzbandet

*Staten satser på medarbeideres breddekompetanse, med mål om å styrke samarbeid og mobilitet på tvers av statlige virksomheter. Økt fleksibilitet og ressursutnyttelse bidrar til staten kan håndtere komplekse problemstillinger og raske omstillinger.*

- *Autonomi og ansvar for eget arbeid*
- *Ledere fasiliterer og motiverer*
- *Individuelt tilpassede arbeidsvilkår*
- *Fokus på å styrke tverrfaglighet*
- *Høy grad av mobilitet på tvers av statlige virksomheter*
- *Tillit stiller høyere krav til medarbeidere*



## Scenario 2:

# Solistene

Medarbeiderne i staten er ledende eksperter innen sitt fagområde, og til gjengjeld får de mye tillit og autonomi fra lederne til å bestemme hvordan de løser oppgavene sine.

- *Topptunge fagmiljøer med høy grad av autonomi*
- *Rett til å jobbe hvor og hvordan man selv ønsker*
- *Ledernes rolle handler om å motivere medarbeiderne*
- *Utfordrende for ledere å holde oversikt*
- *Silotenkning forsterkes på noen områder*
- *Høye krav til selvledelse*
- *Medarbeidere savner et mer sosialt arbeidsmiljø*



Scenario 3:

# Teatertruppen

Staten rekrutterer og dyrker breddekompetanse hos medarbeidere, mens lederne disponerer ressursene etter behov på tvers av fagområder og sektorer. Gjennom en detaljstyrt og mobil arbeidsstokk, kan virksomhetene prioritere de viktigste oppgavene til enhver tid.

- *Medarbeidere er fleksible ressurser som lederne kan disponere på tvers av virksomheter*
- *Medarbeidere skal rapportere på time- og ressursbruk*
- *Strengt prioriteringer skaper trygge men trange rammer*
- *Felles organisering krever kollektive løsninger*



Scenario 4:

# Orkesteret

Staten har spesialiserte fagenheter med fagledere som ikke har personalansvar, men heller har ansvar for å dyrke dybdekunnskapen. Det er også et skifte mot mer kontroll og detaljstyring, for å sikre driften av tjenestene gjennom høye krav til etterrettelighet og dokumentasjon av ressursbruk.

- *Spesialiserte fagenheter med definerte ansvarsområder*
- *Skille mellom fag- og personalledelse*
- *Strengt krav til dokumentasjon og rapportering*
- *Tett samarbeid med UH-sektoren hever fagligheten*
- *Tydelige strukturer og gode utviklingsmuligheter er attraktivt for unge medarbeidere*
- *Større faglighet, men også større avstand mellom virksomhetene*



# Scenarioene blir nyttige først når de blir tatt i bruk!



- Scenarioene er laget for å inspirere og provosere til diskusjon blant alle virksomheter som tilhører statlig tariffområde.
- Scenarioene skal være starten på en strategisk dialog, og ikke slutten på en.
- Alle i statlig sektor kan bruke dem som underlag for å diskutere fremtiden, utfordre antagelser de har, og trekke inn nye perspektiver. Virksomheten din kan også utvikle nye scenarier.
- Scenarioene som er utarbeidet i denne prosessen er ikke de eneste mulige fremtidsbildene. Med andre aktører og personer involvert i prosessen, ville vi kanskje endt opp med andre bilder.

# Takk for oss!

Joakim Olsson

Manager

[jool@ramboll.com](mailto:jool@ramboll.com)

Iris Maria Makridis

Manager

[irma@ramboll.com](mailto:irma@ramboll.com)

Peder Stampe

Konsulent

[pels@ramboll.com](mailto:pels@ramboll.com)

**RAMBOLL**

Bright ideas.  
Sustainable change.