

God dialog om hybridarbeid i FHI

En veileder for ledere i FHI

Mars 2022

Om denne veilederen

Hva er formålet med veilederen?

1. Gi deg som leder relevant bakgrunnsinformasjon og kunnskap som et felles utgangspunkt for dialog om hybrid arbeid i egen enhet.
2. Gi forslag til temaer og struktur for dialog.
3. Gi noen tips og råd til hvordan å sette rammer for og lede dialogen.

Hvordan bruker jeg den?

- Velg tema du ønsker å ha dialog om i din personalgruppe
- Ta utgangspunkt i foiler med bakgrunnsinformasjon og forslag til struktur.
- Vurder om du vil gjøre tilpasninger til situasjonen i din gruppe og hvilke spørsmål du ønsker dere skal bruke tid på samtalen.



Innhold i veilederen

1. Hybridarbeid i FHI: Prinsipper og erfaringer
2. Kunnskap fra forskning og erfaringer fra andre virksomheter
3. Forslag til aktuelle temaer og spørsmål
4. Beskrivelse av Individ-Gruppe-Plenum (IGP): en metodikk for dialog
5. Prosessledelse: noen råd og tips for å legge til rette for god dialog



1. Hybridarbeid i FHI

Prinsipper og erfaringer



Hybridarbeid i FHI

Prinsipper for hybridarbeid i FHI

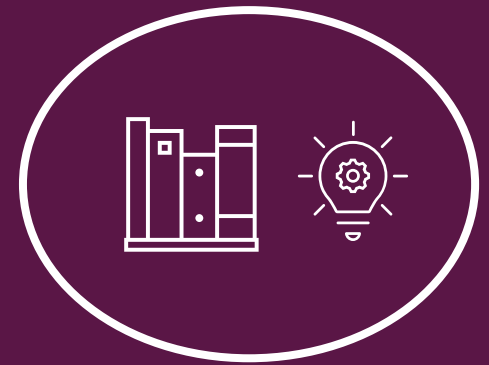
- Utarbeidet og besluttet i 2021
- Innhentet innspill fra egen organisasjon
 - Gruppesamtaler
 - Diskusjonsgrunnlag på høring
 - AMU, IDF, TL
- Mangfoldig institutt med ulike muligheter og like mange meninger som mennesker
- Prinsippene legger overordnede rammer, og innenfor disse må vi nå finne fram til hva som fungerer godt i den enkelte enhet

Erfaringer så langt

- Mange fordeler og mange hensyn
- Noen paradokser
 - Flexibilitet for den enkelte påvirker flexibilitet for andre
 - Flexibilitet og likhet
- Ansattgrupper med ulike muligheter og ulike behov
- Produktivitet og det som ikke kan telles
- For å kunne utnytte mulighetene og forebygge eventuelle ulemper med hybridarbeid så krever det en felles vilje til å prøve ut og justere etter hvert som vi får erfaringer

2. Hybridarbeid – kunnskap og erfaringer

Fra andre virksomheter



Kunnskap fra forskning og erfaringer fra andre virksomheter

- Hybridarbeid kan ha positive effekter på motivasjon og produktivitet
- Medarbeidere har ofte ulike preferanser og behov ut i fra personlighet, livssituasjon, karrierfase, jobberfaring og ansiennitet
- Tillitsbasert ledelse, selvledelse og medarbeiderskap er viktige forutsetninger for velfungerende hybridarbeid
- Kompenserende tiltak er viktige for å ivareta jobb-fritid balanse, samarbeid, og et godt faglig og sosialt arbeidsmiljø
- Det er avgjørende med bevissthet omkring hvilke fysiske og digitale arenaer, arbeidsmåter og verktøy som er hensiktsmessige for ulike typer oppgaver og arbeidsprosesser
- Vi har liten kunnskap om langtidseffekter av hybridarbeid, og hybridarbeid vil trolig ha ulik påvirkning på forskjellige organisasjoner, avdelinger og fagmiljøer. Det er derfor behov for å prøve seg frem med ulike løsninger, og jevnlig evaluere hvordan disse fungerer for den enkelte medarbeider for og for enheten/organisasjonen.
- Se [presentasjon i opptak](#) fra workshop for ledere 24.-25. mars 2022



3. Hybridarbeid

Sentrale temaer og spørsmål til dialog



Hvordan bruke opplegget for dialog?

- Veilederen består av temaer og spørsmål som vi tror kan være relevante for mange miljøer i FHI.
- Det er opp til deg som leder hva du velger å bruke og hvordan du bruker det.
- Du kan bruke opplegget som det står, eller tilpasse det slik at det passer inn i din enhet. Du kan også velge ut et tema av gangen, og fordele dialog om ulike tema over tid.
- Hensikten med det påfølgende opplegget for dialog er å hjelpe deg som leder med å ta initiativ til gode samtaler og organisering av den hybride arbeidshverdagen i din enhet.
- Opplegget for dialog og mange av spørsmålene er prøvd ut i andre offentlige virksomheter



Hybridarbeid: noen sentrale temaer og spørsmål til dialog

I den nye hybride hverdagen:

- **Arbeidsmiljø**: Hvordan skal vi sammen skape et godt faglig og sosialt arbeidsmiljø?
- **Ansattgrupper med ulike behov**: Hvordan skal vi ivareta behovene til medarbeidere i ulike karriere- og livsfaser?
- **Effektiv samhandling**: Hvordan skal vi sikre effektiv samhandling og god informasjonsflyt?
- **Individuelle vs. kollektive behov**: Hvordan kan vi finne en god balanse mellom den enkelte medarbeiders behov og preferanser, og enhetens behov for koordinering, samarbeid, og kunnskapsdeling?
- **Bruk av lokaler og utstyr**: Hvordan kan vi utnytte lokalene og utstyret vi har best mulig?

Tema 1: Arbeidsmiljø og fellesskap

Bakgrunn

- Forskning og erfaringer peker på at hjemmearbeid og hybridarbeid kan ha positive effekter på arbeidsmiljømessige forhold som blant annet autonomi (opplevd selvbestemmelse i arbeidet), fleksibilitet og motivasjon
- Samtidig indikerer både forskning og erfaringer fra FHI og andre virksomheter at hjemmearbeid og hybridarbeid kan ha både positive effekter (f.eks. fleksibilitet) mer også potensielle negative effekter på jobb-fritid-balanse (flere jobber mer, og grensene mellom jobb-fritid viskes ut), samhold og fellesskap.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt peker på at vi har liten kunnskap om langtidseffekter av hjemmearbeid på arbeidsmiljø og helse. De råder derfor arbeidsgivere til å være varsomme med utstrakt bruk av hjemmearbeid, samt å systematisk teste ut og evaluere ulike hybride arbeidsformer og arbeidsmåter.

Forslag til spørsmål

1. Hva er de positive sidene ved arbeidsmiljøet vårt? Hvordan skal vi ivareta det i en hybrid arbeidshverdag?
2. Hva kan vi gjøre for å finne en god balanse mellom fysisk tilstedeværelse og hjemmearbeid som sikrer et godt faglig og sosialt miljø i vår enhet?
3. Hvordan kan vi sørge for at vi har et arbeidsmiljø hvor vi legger til rette for kollegial støtte, veiledning og erfaringsdeling?
4. Hvilke tiltak vil hjelpe oss å skape et godt faglig og sosialt arbeidsmiljø i en hybrid hverdag?
5. Hvordan skal vi sikre at vi har et arbeidsmiljø både som er inkluderende for de som jobber på kontoret, de som jobber hybrid, og de som jobber mer hjemme?

Tema 2: Ansattgrupper med ulike behov

Bakgrunn

- Erfaringer fra både andre virksomheter og fra FHI peker på at medarbeidere har ulike behov og preferanser mht. hjemmearbeid og hybridarbeid, som følge av blant annet forskjeller i personlighet, livs- og bosituasjon, karrierfase, jobberfaring og ansiennitet i FHI
- For eksempel vil nyansatte medarbeidere og medarbeidere med mindre jobberfaring ofte ha behov for jevnlig samtaler og møter med kolleger som har jobbet lengre i FHI for å forstå organisasjonen, fagområdet, og arbeidsoppgavene sine, og for å etablere relasjoner til kollegaene sine. Disse behovene forutsetter en viss grad av tilgjengelighet og tilstedeværelse fra mer erfarne kolleger, og det kan være hensiktsmessig med fysisk tilstedeværelse. Erfarne medarbeidere kan på sin side ha preferanser for fleksibilitet og autonomi, og ikke ha det samme behovet for hyppig samhandling og fysisk tilstedeværelse som sine kolleger.
- Det er derfor viktig at vi snakker om hvilke behov vi har, og sammen finner frem til løsninger som fungerer for ulike grupper i vår enhet.

Forslag til spørsmål

1. Hvilke preferanser og behov for hjemmearbeid/hybridarbeid har vi som jobber i denne avdelingen/enheten? Lag en liste i fellesskap over enhetens behov.
2. Hvordan kan vi sikre at vi som jobber her kan snakke om at vi har ulike behov og preferanser for hjemmearbeid på en åpen og respektfull måte?
3. Hvordan skal vi finne frem til gode løsninger og kompromisser som sørger for å dekke våre ulike behov og preferanser for hjemmearbeid og hybridarbeid?
4. Hvordan skal vi finne en god balanse mellom at den enkelte har fleksibilitet og autonomi, samtidig som vi har en tilstrekkelig forutsigbarhet for tilstedeværelse og tilgjengelighet av kollegaer på kontoret?

Tema 3: Effektiv samhandling

Bakgrunn

- Forskning og erfaringer indikerer så langt at hjemmearbeid og hybridarbeid kan ha positive effekter på motivasjon, oppgaveløsning og produktivitet. De positive effektene av hjemmearbeid ser ut til å særlig gjelde for konsentrasjonskrevende oppgaver, og hvor man i mindre grad er avhengige av samhandling og kommunikasjon med andre.
- Erfaringer peker på at velfungerende hybridarbeid krever en bevissthet omkring hvilke digitale og fysiske arbeidsmåter, verktøy og arenaer man benytter i forbindelse med ulike typer oppgaver og arbeidsprosesser. Dette skyldes at ulike typer digitale arenaer og verktøy egner seg i ulik grad for forskjellige typer oppgaver og arbeidsprosesser. For eksempel kan det være hensiktsmessig å løse komplekse koordineringsoppgaver og faglig utviklingsarbeid ved bruk av videomøter og fysiske møter, mens informasjonsdeling og enkel koordinering ofte kan løses effektivt ved epost, chat, eller telefon.
- Det kan derfor være relevant å diskutere hva som er hensiktsmessige arbeidsmåter og verktøy for de sentrale oppgaver og prosesser i enheten/avdelingen.

Forslag til spørsmål

1. Hva er de viktigste oppgavene i vår enhet som krever samhandling? Hva er egnede digitale og fysiske arbeidsmåter for å løse disse oppgavene?
2. I hvilken grad har vi et bevisst forhold til hvilke arbeidsmåter vi bruker for ulike typer oppgaver? Hvordan kan vi sammen komme frem til egnede arbeidsmåter?
3. Hvilke typer oppgaver bør vi løse gjennom digitale arbeidsmåter, hvilke typer oppgaver bør vi løse gjennom hybrid arbeidsmåter, og for hvilke typer oppgaver bør vi møtes fysisk?
4. Er det noen oppgaver hvor vi opplever at vi ikke bruker egnede arbeidsmåter? I så fall hvilke oppgaver, og hvilke arbeidsmåter vil være mer egnede for disse oppgavene?

Tema 4: Individuelle vs kollektive behov

Bakgrunn

- Forskning og erfaringer fra andre offentlige virksomheter peker på at hybridarbeid kan ha en positiv effekt på fleksibilitet, motivasjon og autonomi for den enkelte.
- Samtidig peker erfaringer fra andre virksomheter på at stor individuell fleksibilitet og autonomi kan det gjøre det mer utfordrende å sikre tilstrekkelig koordinering, samarbeid og kunnskapsdeling, samt å opprettholde et godt faglig og sosialt arbeidsmiljø.
- Det kan også være noen oppgaver, møter, eller arbeidsprosesser hvor fysisk tilstedeværelse gir bedre forutsetninger for effektiv samhandling og oppgaveløsning.
- Det kan derfor være hensiktsmessig å diskutere hvordan man sammen skal finne en god balanse mellom den enkelte medarbeiders behov, og enhetens/avdelingens behov for samhandling og oppgaveløsning.

Forslag til spørsmål

1. Hvordan skal vi finne en god balanse mellom den enkelte medarbeiders behov og preferanser, og enhetens behov for koordinering, samarbeid, og kunnskapsdeling?
2. Er det noen typer oppgaver eller arbeidsprosesser hvor det er hensiktsmessig med fysisk tilstedeværelse?
3. Hvilken merverdi gir det for oss å møtes fysisk? Hva er det vi kjenner på at vi får når vi møtes fysisk på kontoret? Både sosialt, faglig og mht. oppgaveløsning.
4. Hvordan skal vi sikre forutsigbarhet mht. å møte kolleger på kontoret? Kan faste dager i uka med fysisk tilstedeværelse være en hensiktsmessig løsning for oss?

Tema 5: Bruk av lokaler og utstyr

Bakgrunn:

- Forhold knyttet til fysiske lokaler, møterom, og teknisk utstyr har betydning både for hvordan vi jobber hver for oss og hvordan vi samhandler i den hybride arbeidshverdagen.
- Ideelt sett kunne vi ønske oss mange stillerom, møterom, cellekontor, åpne landskap osv. Slik er det ikke i virkeligheten. Vi har likevel behov for å treffes fysisk og se hverandre, snakke med hverandre og ta en kaffekopp sammen.
- Vi har de lokalene, møterommene, og det tekniske utstyret vi har, og den hybride hverdagen er her nå. Spørsmålet blir derfor hvordan gjøre det beste ut av det vi har?

Forslag til spørsmål

1. Hvordan kan vi utnytte de lokalene, møterommene, og det digitale utstyret vi har best mulig i den hybride hverdagen?
2. Hvilke konkrete grep eller endringer vi kan gjøre for å få lokalene eller utstyret vårt til å fungere bedre for oss i den hybride hverdagen?
3. Er det noe vi bør lære eller sette oss inn i som kan hjelpe oss med å utnytte det vi har bedre og/eller utvikle en mer felles praksis?
4. Kan vi samordne oss eller samarbeide med andre enheter som også bruker samme utstyr, møterom og lokaler som oss, slik at vi sammen får til en best mulig utnyttelse av det vi har?

4. Individ-Gruppe-Plenum

En enkel metodikk for dialog



Individ-Gruppe-Plenum (IGP): En enkel metodikk

- **Individ-Gruppe-Plenum (IGP)** er en metode for å fremme involvering og forpliktelse fra deltakerne som er tilstede i et møte, workshop eller annen type samling.
- Metoden er særlig nyttig i grupper med flere enn 5-6 personer
- Hensikten med metoden er å legge til rette for at den enkelte får mulighet til å reflektere selv, samtidig som gruppen utveksler synspunkter.
- I forkant av møtet eller samlingen bør man dele deltakerne inn i mindre grupper på 3-6 personer
- Det er ikke nødvendigvis et mål at gruppen skal komme til full enighet om det som diskuteres, men gruppen bør i alle fall få en økt forståelse av de enkelte deltakernes synspunkter, samt hvilke ulike synspunkter som finnes i gruppen



Individ-Gruppe-Plenum: Beskrivelse av stegene

Steg 1

- Individuell refleksjon, hvor den enkelte tenker gjennom spørsmålene og noterer sine tanker og synspunkter

Steg 2

- Gruppene snakker sammen om temaet/spørsmålet, for eksempel gjennom at man tar runden - hvor hver enkelt legger frem sine tanker og synspunkter, mens de andre lytter.
- En person på gruppen tar ansvaret for å styre ordet og ta notater fra dialogen.

Steg 3

- Tilbake i plenum legger hver gruppe frem hovedinnholdet i sin samtale (hovedpoeng, mest fremtredende syn i gruppen eller prioriterte forslag).
- Det er åpent for spørsmål og kommentarer på tvers av gruppene. Dialogen fasiliteres av en ordstyrer, for eksempel leder av enheten.

Steg 4

- Plenumsøkten avsluttes med at leder oppsummerer tendenser eller mønstre av synspunktene som er kommet frem.
- I tillegg bør leder redegjøre for hvordan temaet skal behandles videre: Skal det iverksettes tiltak? Skal temaet behandles eller diskuteres videre i et nytt møte eller et annet fora, osv?
- Det kan også være hensiktsmessig at man avslutter plenumsøkten med at den enkelte deltaker reflekterer for seg selv over hvordan han/hun kan ta med seg det som har kommet frem inn i egen praksis eller tilbake til egen arbeidshverdag

Individ-Gruppe-Plenum (IGP): Tidsbruk

- For dialogspørsmålene i denne veilederen har vi utarbeidet noen forslag til hensiktsmessig tidsbruk:
 - **Individ:** 5-7 minutter
 - **Gruppe:** 15-25 minutter
 - **Plenum:** 10-25 minutter
- Dialogspørsmålene i denne veilederen vil typisk kunne gjennomføres på mellom 30-60 minutter
- Gruppene kan arbeide med flere enn ett spørsmål i individ-gruppe-plenum (IGP), men hver sekvens med IGP bør begrenses til 1-3 relaterte spørsmål.
- Hvis man ønsker å snakke om flere ulike spørsmål bør man vurdere å gjennomføre en ny runde med IGP, eller eventuelt ta dialogen videre på et nytt møte



5. Tips til gjennomføring

Hva kan det være lurt å tenke på i forberedelse og gjennomføring?



Noen tips til gjennomføring av møtene

- Husk formålet med prosessen – hvorfor gjør vi dette, hva skal vi forsøke å få til med denne prosessen?
- Vær tilstede og vær oppmerksom, og vær nysgjerrig på andres erfaringer og vurderinger
- Bruk aktiv lytting og åpne spørsmål for å utforske andres synspunkter og ideer. Anerkenn alle bidrag - let etter de gode intensjonene
- Undersøk og forstå det som fungerer godt (hva kan vi gjøre mer av/oftere?)
- Se etter helheten – bring inn / åpne for et mangfold av perspektiver og personer. De beste løsningene skapes sammen
- Det er ikke nødvendigvis et poeng å komme til enighet, men det er ønskelig at man får økt forståelse for hverandres synspunkter.
- Noen ganger må man erkjenne og akseptere at man har ulike opplevelser, behov eller vurderinger, og så må man forsøke å finne gode felles løsninger.
- Til syvende og sist er det leder som har ansvaret for å organisere arbeidet i enheten/avdelingen.

