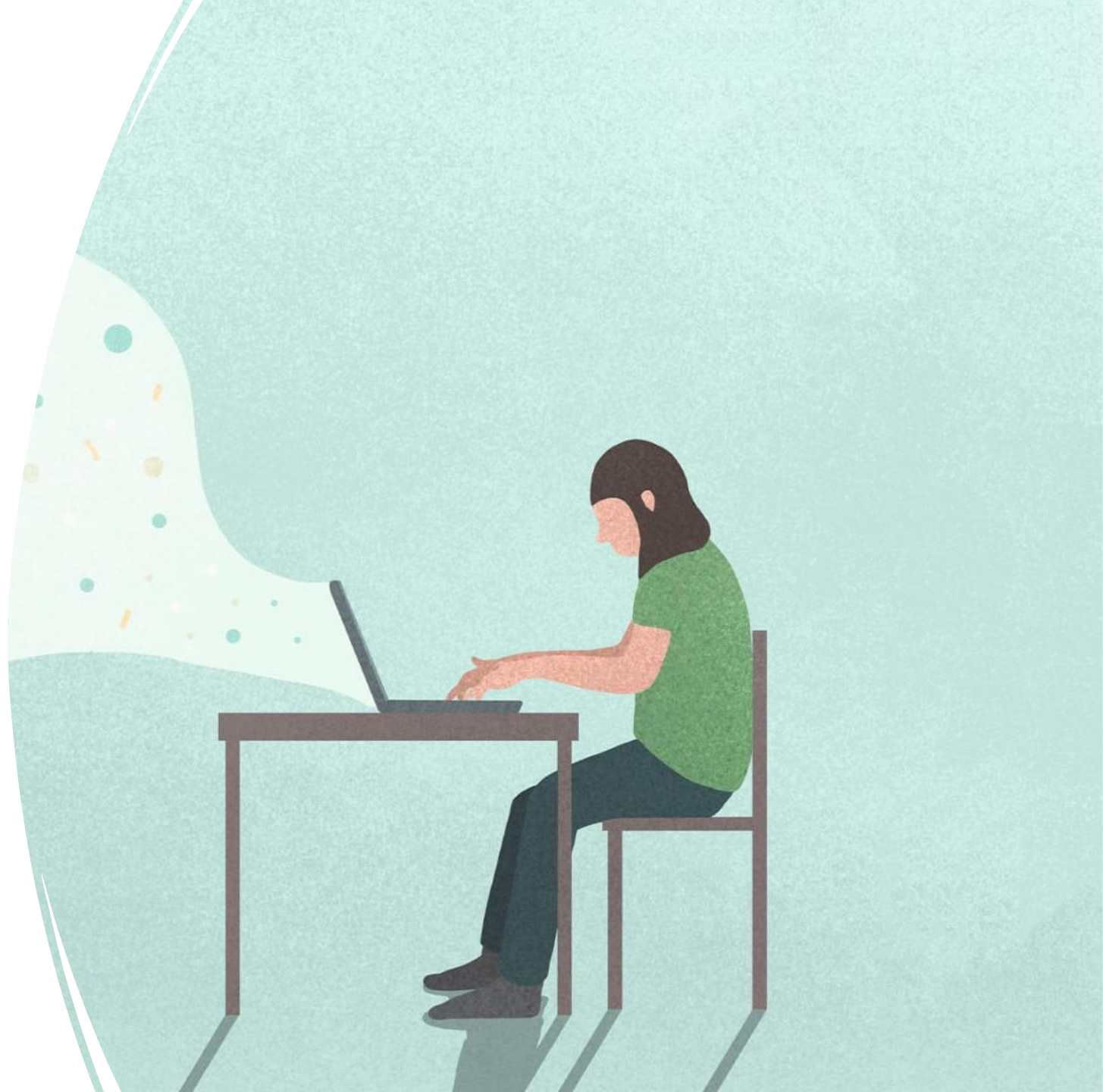


Post covid. Hva har pandemien gjort med våre arbeidsvaner?

Morten Birkeland Nielsen
Statens Arbeidsmiljøinstitutt

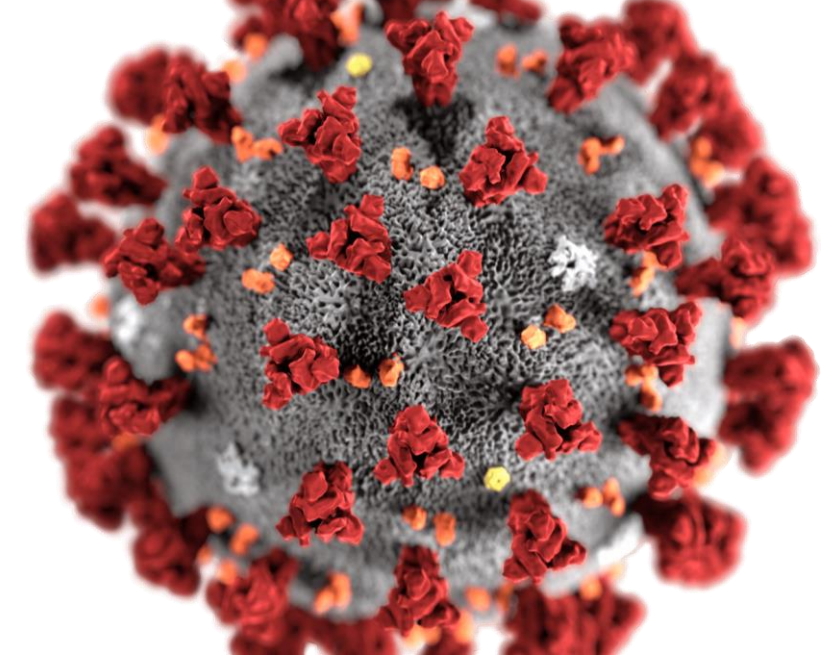


Denne presentasjonen

1. Pandemi og endringer
2. Hva kjennetegner endringer?
3. «Mine» spådommer for årene som kommer
4. Gjennomgang av spådommer og forskning
5. Spørsmål og diskusjon?







Hvem forutså en
pandemi i 2019?





Et endret arbeidsliv på samfunnsnivå

- Fjernarbeid under pandemien har skapt nye vaner og behov
- Videomøter mer akseptert → mindre jobbreiser
 - Beregnet at forretningsreisende, den mest lukrative kundegruppen for flyselskap, vil reduseres med 20%
 - Gir negative effekter for luftfart, flyplasser, hoteller, og restauranter.
- Mer hjemmekontor gir mindre kafe- og restaurantbesøk, sentrumshandel osv.
- Netthandel og netttjenester øker.
- Samlet endrer dette både jobbmarkedet og kompetansebehov i samfunnet

Et endret arbeidsliv på organisasjonsnivå

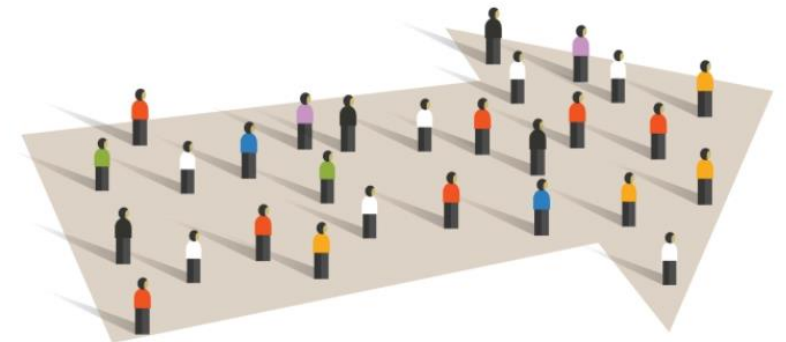
- COVID- pandemien med tilhørende tiltak har ført til omfattende organisasjonsendringer som påvirker

- Organisasjonskultur
- Verdier
- Organisasjonsstruktur
- Arbeidsdeling
- Samhandling
- Koordinering
- Normer

- Kutymer
- Roller
- Holdninger
- Arbeidsmetodikk
- Bruk av verktøy
- Og sikkert mye mer.....

Et endret arbeidsliv på individnivå

- Organisatoriske endringer kan ha negative effekter for enkeltpersoner:
 - Psykososialt arbeidsmiljø
 - Trivsel og tilknytning
 - Helse, arbeidsevne og sykefravær
 - Effektivitet og produktivitet
- Bedrifter som har gjennomført organisatoriske endringer er ofte plaget med negative effekter i arbeidsmiljøet i lang tid (Fløvik, 2020).
 - Ansatte har økt risiko for omfattende psykiske plager i opptil tre år etter at endringene hadde funnet sted

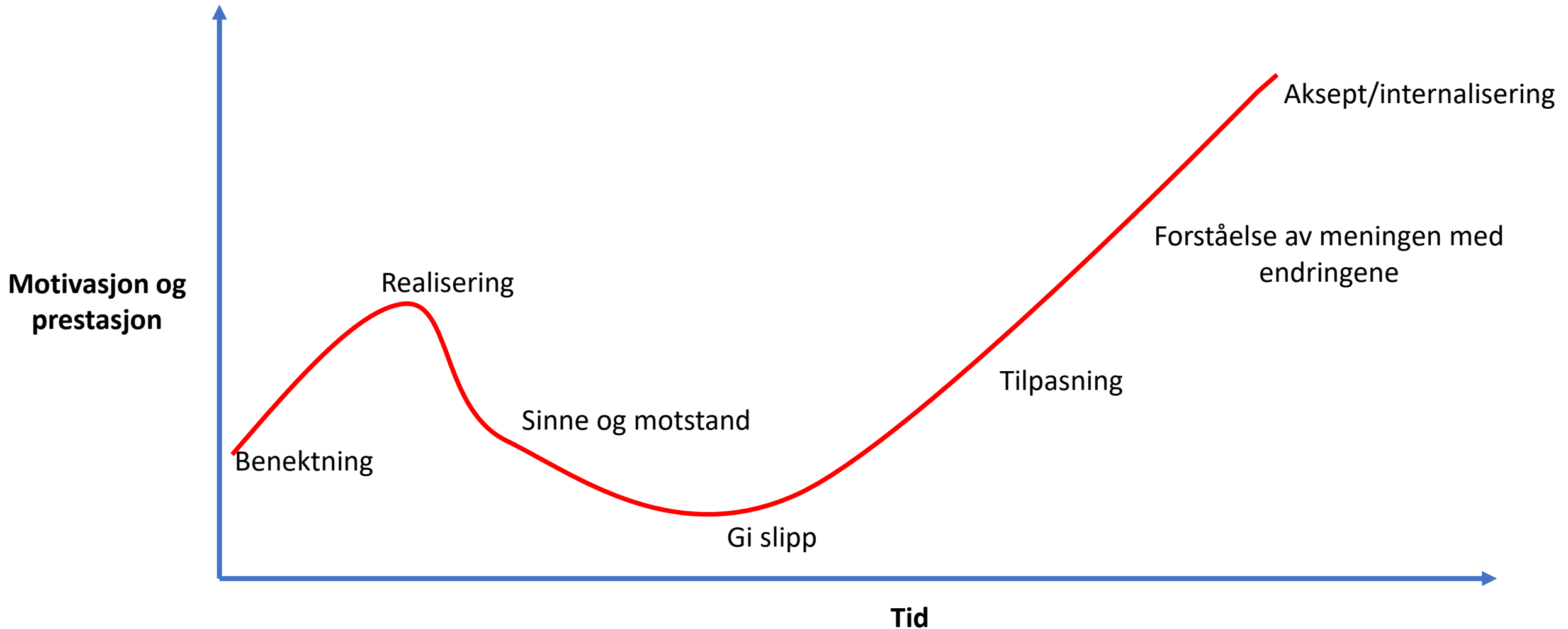


Mennesker er rutinedyr

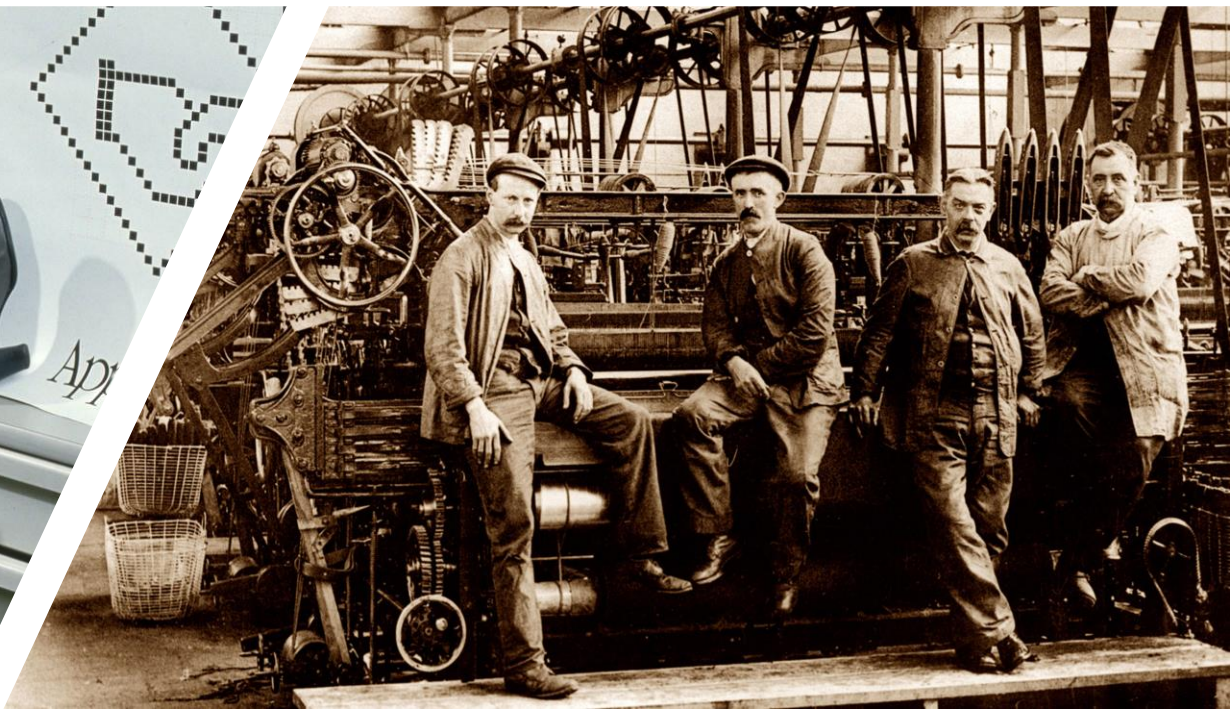
- Rutiner bidrar til:
 - Å skape trygghet og forutsigbarhet
 - Bedre søvn
 - Bedre kognitiv funksjon
 - Å redusere angst og psykiske plager
- Samtidig fører behovet for rutiner til motstand når det skjer endringer



Endringskurven







«Mine» spådommer

1. Mer arbeid hjemmefra/Hybridkontor
2. Forventninger om økt fleksibilitet og autonomi
3. Økte krav til selvledelse og til ledere
4. Økt fokus på engasjement og tilhørighet til organisasjonen – Arbeidsplassen som viktig sosial arena
5. Den fysiske arbeidsplassen vil endres



Hjemmekontor

Hva er hjemmekontor

- Hjemmekontor er en kontorarbeidsplass man innreder i sitt eget hjem eller en ordning der ansatte arbeider hjemme
- Skatteetaten:
 - Med hjemmekontor menes eget/egne rom i hjemmet som utelukkende benyttes i inntektserverv.
 - Kombinert bruk av et rom i boligen til arbeidsrom og for eksempel stue eller soverom, regnes ikke som hjemmekontor.
- Arbeidstilsynet:
 - Arbeid i arbeidstakers eget hjem omtales ofte som hjemmearbeid eller arbeid på hjemmekontor.
 - Ikke andre typer fjernarbeid, som for eksempel arbeid fra hytta, arbeid på toget eller på tjenestereise.

Hjemmekontor/ Fjernarbeid

- 2/3 (1,7 mill.) norske arbeidstakere jobber på en kontorplass i løpet av arbeidsdagen
- 50 prosent av norske arbeidstakere kan jobbe hjemmefra
- 80% ønsker seg hjemmekontor to dager i uken (AFI, 2021)



Hva sier forskningen?

- Gjennomgang av 53 studier viser at arbeid hjemmefra er forbundet med:
 - Høyere nivåer av jobbtilfredshet og selvopplevd produktivitet
 - Større grad av jobbfamiliekonflikt, profesjonell isolasjon og arbeidstimer utenfor kjernetid
 - Sammenhenger med helse er uklare
- Begrenset kunnskapsgrunnlag

Nr. 3 / Årgang 22 (2021) / STAMI-rapport / ISSN nr. 1502-0932

STAMI
NATIONAL INSTITUTE
OF OCCUPATIONAL HEALTH

Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø

En systematisk kunnskapsoppsummering



Arbeid hjemmefra

- Studie av 7861 norske kontorarbeidere:
 - Kontroll over beslutninger
 - Bemyndigende ledelse
 - Jobbkrav
 - Rolleklarhet
 - Rollekonflikt
 - Jobb-familiekonflikt
 - Kollegastøtte
 - Forpliktelse til jobben
- Kartlegging fra Arbeidsforskningsinstituttet (AFI):
 - Mindre stress og mer fritid
 - Mer søvn
 - Lettere å komme tilbake i jobb etter sykdom
 - Manglende motivasjon,
 - Ensomhet og utbrenthet
 - Ryggplager

Hjemmekontor og alkoholbruk

- Studie av 15000 norske arbeidstakere (pre Covid) fant at ansatte som jobbet hjemme mer enn to dager i uken drakk mer alkohol enn andre arbeidstakere (Nielsen et al, 2021)
- Tilsvarende funn gjort i studie av 20395 japanske arbeidstakere under Covidpandemien (Watanbe et al., 2021).
- 1/3 amerikanere drikker alkohol når de arbeider på hjemmekontor (American Addiction Centers, 2022).



Jobb-familiekonflikt

- Forskning viser at ansatte med hjemmekontor opplever størst grad av ubalanse i skillet mellom arbeid og familie.
 - Uforenelige eller motstridende forventninger
- Rollekonflikt der prioritering av en rolle vil gå på bekostning av den andre rollen.
 - Hvor mye kan vi sjekke e-posten vår og samtidig være en oppmerksom partner og forelder?
 - Og hvor mye kan vi ignorere e-posten vår og samtidig være en engasjert og god ansatt?
- Kjent risiko for søvnproblemer utbrenthet og helseplager!

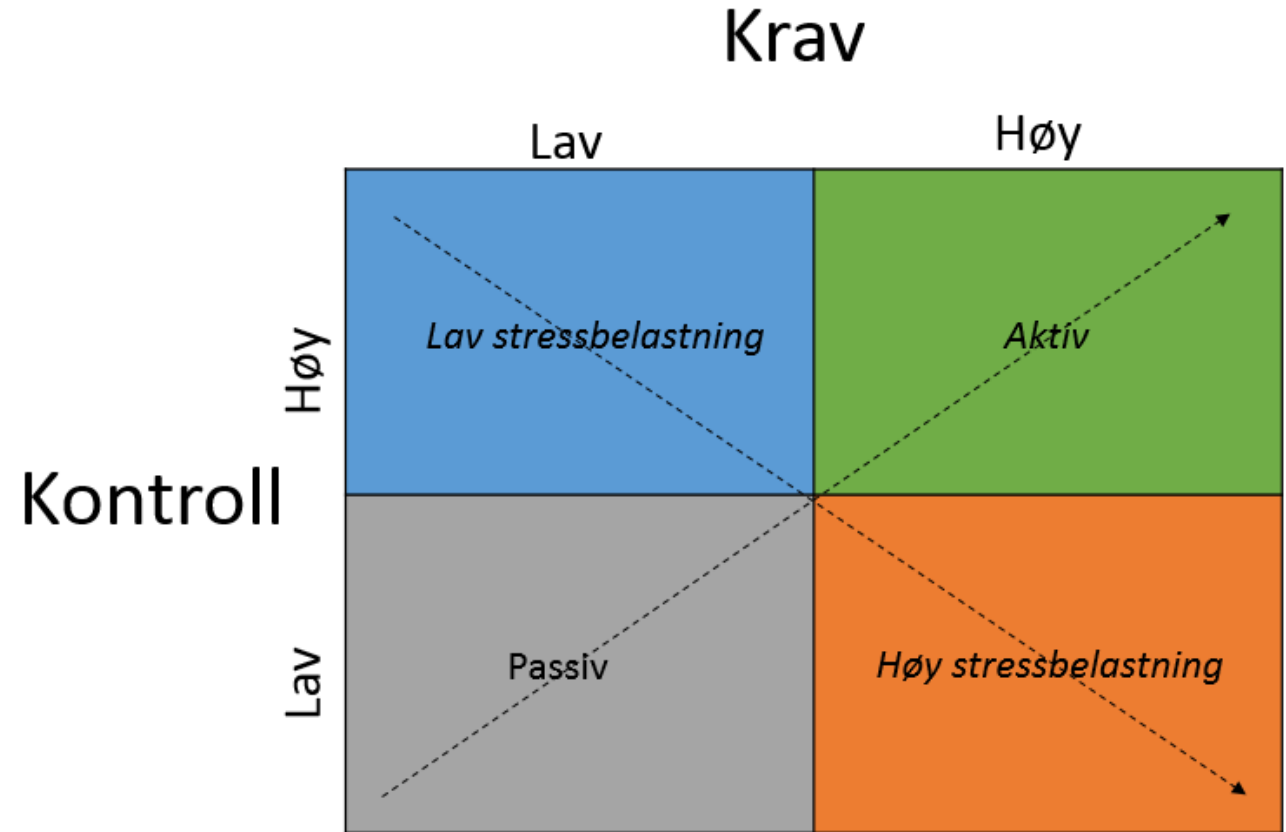
For hvem
fungerer
hjemmekontor
best?

- Tre faktorer er avgjørende:
 - Frivillig vs. pålagt
 - Eget arbeidsrom i hjemmet
 - Evne til grensesetting
- I tillegg vil personlighetspreferanser ha betydning

Fleksibilitet og autonomi

Autonomi

- Autonomi: selvbestemmelse, frihet, uavhengighet, kontroll
 - Lav autonomi øker risikoen for både ryggsmarter, psykiske plager og sykefravær
 - Høy autonomi reduserer risiko
- Arbeid hjemmefra gjennom pandemien har gitt økte forventninger om autonomi og fleksibilitet



Forpliktelser og valg

- Autonomi kommer sjelden gratis!
- For mange valgmuligheter kan være en belastning i seg selv





Forventninger om tilgjengelighet på hjemmekontor

- Gir økte:
 - Jobbkraav (+)
 - Rolleklarhet (+)
 - Nakkesmerter (+)
 - Psykiske plager (+)
 - Problemer med å koble av fra jobben (+)
 - Søvnproblemer(+)
 - Jobb-familiekonflikt (+)
 - Planer om å slutte i jobben (+)
- Og reduserer:
 - Leder og kollegastøtte (÷)
 - Rettferdig ledelse (÷)

Grensesetting

- Nylig fikk 65.000 belgiske offentlige ansatte retten til å logge av etter arbeidstid.
 - Aktiv strategi fra myndighetene for å forebygge stress og utbrenthet i forbindelse med økt bruk av hjemmekontor.
 - Med et totalt skille mellom jobb og hjem mister vi fleksibiliteten som gjør at vi kan dra tidlig fra jobb for å tilbringe tid med barn og heller arbeide etter leggetid.
 - Ved total integrasjon av domenenene, risikerer vi å bli kontinuerlig forstyrret.
- Trenger grensesettingsstrategier!



Økte krav til selvledelse og til ledere

Undersøkelse fra AFI 2022

- Ledere:

- Opplever at rutinemessige dag-til-dag-oppgaver, samt konsentrasjonskrevende arbeidsoppgaver egner seg svært godt for hjemmekontor
- Synes det er utfordrende å følge opp og se de ansatte på hjemmekontor
- Er bekymret for det langsiktige utviklingsarbeidet i virksomhetene
- Opplever at ulike former for utviklings- og prosjektarbeid, eller kreativt og strategisk arbeid, er lettere å jobbe med når man er fysisk samlet
- Er bekymret for det sosiale arbeidsmiljøet
- Opplever at hjemmekontor gjør ansatte mer stillesittende og passive

Post-covid ledelse

- Har det blitt vanskeligere å lede?
 - Ledere må også tilpasse seg.
- Høy kompetanse og utdanningsnivå hos medarbeidere:
 - Når mange medarbeidere selv er spesialister på sine felt, er det nødvendig å omdefinere lederoppgavene.
 - Ikke nødvendig å fortelle underordnede hva de skal gjøre, men heller fokusere på selvledelse og grensesetting
- God ledelse er å åpne opp for at medarbeideren selv lager seg egne mål, belønner seg selv, og finner måter å evaluere egne prestasjoner på, dvs. blir gode på selvledelse.
 - Skape indre motivasjon

Rollemodell

- Men viktig å følge opp ansatte! Selvledelse er ikke en hvilepute...
- Skal man oppnå høyere grad av selvledelse blant sine medarbeidere, fordrer det at man fortsetter å være en aktiv leder og begynner å tenke annerledes om sin egen lederrolle.
 - Lederen er rollemodell og ved at lederen gir dem en verktøykasse for hvordan de kan bli mer effektive og ta mer regi og gode valg i egen jobbhverdag.



Økt fokus på engasjement og tilhørighet til
organisasjonen og arbeidsplassen som sosial
arena

Samspill blir viktigere

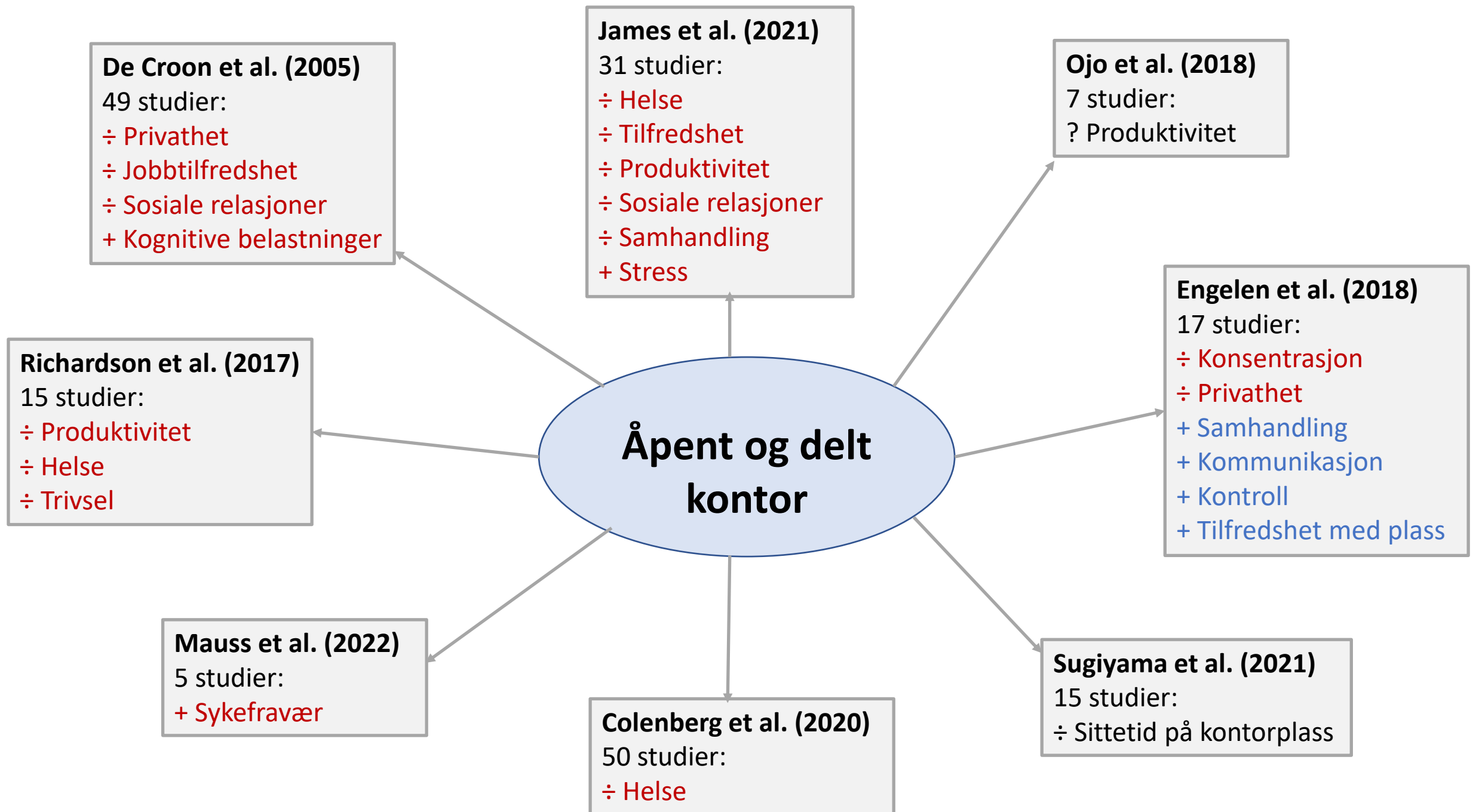
- Fysisk tilstedeværelse og samhandling med kollega er viktig for å bygge god organisasjonskultur og tilhørighet
 - Med ansatte spredt utover er det vanskeligere å skape tilhørighet.
- Mange ansatte opplever seg sosialt isolert på hjemmekontor
- Arbeidsplassen blir en stadig viktigere sosial arena
 - Endrede sosiale vaner som følge av pandemien gjør at ansatte i større grad vil bruke den fysiske arbeidsplassen for å ivareta vennskap og sosiale relasjoner.
 - Viktig for å styrke samarbeid, kreativitet og innovasjon.
- Viktig å skape møtepunkter for ansatte

Den fysiske arbeidsplassen vil endres

Nye kontorløsninger

- Vil endre den fysiske arbeidsplassen. Kan man ha eget cellekontor eller fast arbeidsplass hvis man jobber hjemme 2-3 dager i uken?
- Endringer av kontorbygg
 - En undersøkelse fra McKinsey viser at arbeidsgivere planlegger å redusere kontorareal med 30% i gjennomsnitt de neste årene.
 - Mer åpne og delte løsninger, fleksible plasser
- Men er dette en god beslutning?





Kontorløsning og sykefravær

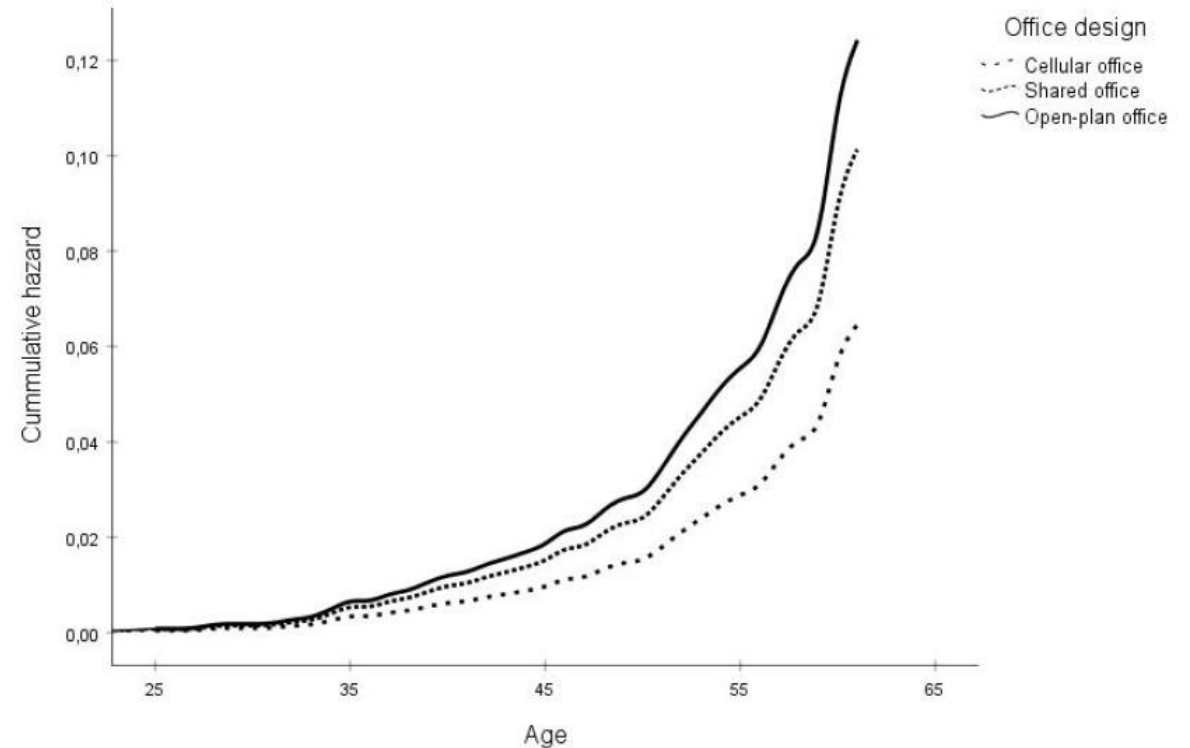
- Studie av 6328 norske kontorarbeidere fra 97 virksomheter med registerdata på sykefravær fra NAV over 12 måneder

Kontortype	Risiko for sykefravær	Gj.snitt antall dager med sykefravær
Eget kontor	Referanse	19,77
Delt kontor	+18%	25,17
Åpen kontorløsning	+12%	22,37

- Forskjellene i fraværet gjelder på tvers av kjønn, alder, lederposisjon og utdanningsnivå
- En sykefraværsdag koster ca. 3000 kroner i tapt produksjon og økte kostnader (SINTEF)

Kontorløsning og risiko for uførhet

- Registerstudie med opp til 10 års oppfølging
- Sammenlignet med cellekontor:
 - Åpent kontorlandskap **93%** høyere risiko
 - Delt kontor **58%** høyere risiko
- Justert for opplevd arbeidsevne, sykefravær, kjønn, alder, lederposisjon, yrkesklassifisering og personlighetstrekk.



Kommunikasjon

- Bernstein & Turban, 2018:
 - Kvasieksperimentell feltstudie i to virksomheter med objektive målinger (N=152)
 - Cellekontorer → åpent landskap
 - Ansikt-til-ansikt samtaler falt med ca. 70%, mens elektronisk kommunikasjon økte tilsvarende



Niagara – Malmö University 2015



Målsetting

Å vise det mange ikke trodde var mulig: At ansatte i kunnskapssektoren kan trives med å arbeide i åpne kontorlandskap.

Aktivitetsbasert løsning.

«Mötesplats, kommunikation, öppenhet, flexibelt och innovation»

Forskere i Malmö flykter fra flexikontorene og drar hjem

Ett år etter at de tok i bruk Sveriges mest moderne lokaler for forskning og undervisning er misnøyen massiv ved Malmö högskola.

Svensk universitet vraker åpent kontorlandskap. Pris: 20 millioner

Åpent kontorlandskap. I 2015 valgte Malmö universitet et aktivitetsbasert, åpent kontorlandskap med fleksible plasser og «clean desk» ved ett av sine nybygg. Etter store protester bygges det nå om. — Man lærer av å gjøre feil, sier rektor.

Tham, som er ny i rektorstolen, sier at situasjonen var uholdbar:

— Det handler om universitetsansatte som leser og skriver mye og da var ikke dette optimalt. Mange begynte å jobbe hjemmenfra. Etter en arbeidsmiljøundersøkelse bestemte vi at det skulle gjøres endringer.

Kerstin Tham konstaterer at dårlig økonomi var en av årsakene til at man i sin tid valgte den aktivitetsbaserte løsningen.

— Man lærer av å gjøre feil. Aktivitetsbasert kontor kan fungere for visse personalgrupper i visse miljøer. Men deltakelse hos de ansatte er det viktigste, og man kan ikke tvinge fram en løsning på denne måten. Denne ombyggingen kommer til å koste litt, men det viktigste er at arbeidsmiljøet blir bra, sier hun til [du&jobbet](#).

Hvilke kontorkonsepter er bærekraftige for ansattes helse, trivsel og produktivitet?

- Finnes neppe en løsning som passer for alle
- Akseptere og ivareta mangfold i roller og arbeidsoppgaver. Ikke presse alle ansatte inn i en og samme mal:
 - Ulike behov
 - Personlighetspreferanser og type arbeidsoppgaver
 - Vi vet at åpne løsninger egner seg dårlig for arbeid som krever aktiv bruk av korttidshukommelse, dvs. konsentrasjon.



Oppsummering

- Ingen vet med sikkerhet hva fremtiden vil bringe....
- Men mye som tyder på at vi ser varige endringer i organisering av arbeidet og i arbeidsmiljø
- Endringer gir usikkerhet og er derfor en utfordring for mange
- Viktig med god kommunikasjon mellom ledere og underordnede.
 - Reduser rollekonflikt og rolleklarhet
 - Åpenhet og tilbakemeldinger
 - Medbestemmelse
- Som mennesker er vi tilpasningsdyktige!

Arbeid gir helse

.....men kun hvis du har et godt arbeidsmiljø

