



Korona har endret våre kontorvaner. Hva vil endringene bety på lang sikt? Foto: Girts Ragelis/Shutterstock.

Når pandemien tar slutt:

Hva skal vi med kontoret?

Jon Iden og Dan-Richard Knudsen

Aldri før i moderne tid har så mange mennesker jobbet hjemmefra. Pandemien tømte kontorbyggene. Kjøkkenet i de tusen hjem ble omgjort til kontor og møterom. Det formelle kontorantrekket ble byttet ut med treningsdress. Og rushtrafikken forsvant over natten. Hvordan gikk det? Stoppet Norge opp? Nei, i forbausende stor grad fortsatte det meste som før. Elever og studenter fikk undervisning, de som hadde kjøpt ny bolig fikk lån, og Storting og regjering styrte oss alle gjennom pandemien.



Jon Iden er professor ved Institutt for strategi og ledelse ved NHH. Han forsker og underviser i digitalisering og prosessledelse. Iden er prosjektleder i forsknings-senteret Digital Business ved NHH.



Dan-Richard Knudsen er doktorgradsstipendiat ved institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap ved NHH og siviløkonom fra samme sted. Han forsker, underviser og holder foredrag innen digitalisering og virksomhetsstyring. Knudsen er tilknyttet forskningssenteret Digital Business ved NHH.

Hvordan var dette mulig? Jo, på grunn av topp moderne digitale plattformer. Digital teknologi gjør det fullt mulig for mange å utføre arbeidet sitt uten å være på et kontor, og folk kan møtes uten å måtte reise. Hva blir konsekvensene av erfaringene? Må vi tilbake til kontoret, eller kan vi likegodt jobbe fra hytta på fjellet? Kan elever, studenter og lærere holde seg hjemme? Hvordan kan vi utforme fremtidens boliger slik at de fungerer like godt for kontorlivet som for privatlivet? Vil kolleger ikke lenger møte hverandre fysisk, og blir fremtidens møter, konferanser og seminarer kun avholdt på Teams? Hvor vil vi bo når vi ikke lenger må inn til byen, og hva skjer da med byene? Blir det slutt på de lange bilkøene? Hva med all den ledige kontorplassen?



Figur 8.1 Moderne hjemmekontor. Foto: Sura Nualpradid/Shutterstock.

Hjemmekontor

Hjemmekontor er ikke nytt, men har stort sett vært forbeholdt forfattere, kunstnere og selvstendige konsulenter. Ideen i arbeidslivet har vært at arbeidstakere hver morgen drar til arbeidsplassen for å være der til man reiser hjem igjen på ettermiddagen. I denne perioden disponerer bedriften den ansatte, og arbeidet skal utføres i bedriftens lokaler.

For 30 år siden, på begynnelsen av 1990-tallet, ble hjemmekontoret et samtaleemne. Årsaken var at telenettet ble gjort digitalt (ISDN) i parallell med utviklingen av internett. I ISDN var det to kommunikasjonskanaler. Den ene kunne man bruke til telefoni og den andre til dataoverføring. Kapasiteten på nettet var imidlertid så lav og overføringskostnadene så høye, at det i praksis ikke var mulig med videokonferanse. I 2003 endret mye seg, da Skype ble tilgjengelig. Ettersom personer som bruker Skype kommuniserer over internett er bruken tilnærmet gratis, og med bredbånd ble videosamtaler og videomøter praktisk mulig.

Hjemmekontor har siden da blitt mer og mer populært. I 2016 omtalte World Economic Forum hjemmekontor som en av de største drivkreftene for omstilling i næringslivet. For de aller fleste har imidlertid hjemmekontoret – frem til nå – vært et frivillig alternativ som man kunne benytte fra tid til annen.

Er hjemmekontor en bra ting? Forskning viser at hjemmekontor gir større frihet og fleksibilitet for den ansatte når det gjelder organisering av arbeid og fritid, mindre tid bruk på pendling, færre avbrytelser fra kolleger og generelt større jobbtilfredshet. På den annen side blir den som jobber hjemmefra mindre «synlig» i organisasjonen overfor leder og kolleger, noe som kan redusere karrieremulighetene. Det er også kjent at mange som jobber på hjemmekontor over tid føler seg isolert, både faglig og sosialt.

For bedriften er bildet også delt, selv om forskning finner at hjemmekontor kan være et godt valg. Bedrifter som legger til rette for hjemmekontor forteller om økt produktivitet, færre oppsigelser og generelt større engasjement blant de ansatte. Forskningen har imidlertid avslørt at mange ledere er skeptiske til hjemmekontor, fordi de frykter å miste kontrollen over sine ansatte, og mange ledere tror at de ansatte vil jobbe mindre dersom de ikke blir fulgt opp. Mange trekker også frem at hjemmekontor kan bidra til et grønt skifte gjennom redusert trafikk og lavere strømforbruk på arbeidsplasser.

Det meste av forskning som har studert effektene av hjemmekontor, har imidlertid studert bedrifter der hjemmekontor har vært frivillig og hvor løsningen ikke har vært permanent. I tillegg begynner en del av litteraturen å bli utdatert, og den teknologiske utviklingen med raskere bredbånd og digitale plattformer gjør at det er behov for å oppdatere kunnskapen. Tidligere studier har derfor begrenset relevans for hvordan vi i dag skal vurdere effektene av hjemmekontor og hvordan bedrifter best mulig kan legge til rette for denne arbeidsformen.

Hjemmekontor under pandemien

Da Norge stengte ned 12. mars 2020, ble mange av oss av smittehensyn tvunget til å forlate arbeidsplassene våre. Hjemmekontor ble den nye normen. For de aller fleste var det å jobbe hjemmefra over et lengre tidsrom en helt ny erfaring. Reaksjonene lot ikke vente på seg, og i mediene gikk diskusjonen: Er hjemmekontor positivt eller negativt? Tilhengerne rapporterte om effektive dager, gleden over å slippe jobbreisen, mer tid til familiens fritidsaktiviteter og totalt sett en mindre stressfylt tilværelse.¹ Dog kunne mange melde at skillet mellom jobb og fritid var vanskelig å overholde. Motstanderne fortalte at de savnet kontoret sitt, kollegene sine, lunsjen og kaffepraten, og alt det den fysiske kontakten med kolleger innebærer.²

Noen uttrykte bekymring fordi kontorfasilitetene på hjemmekontoret ikke er tilfredsstillende, og på grunn av det manglende regelverket rundt hjemmekontor som arbeidsform³, mens andre diskuterte konsekvensene knyttet til lederes reduserte muligheter til å utøve ledelse. Også effektene på klima og miljø ble diskutert, og Bergen Høyre tok til orde for at hjemmekontor burde bli en permanent ordning i Bergen kommune: «*det er ikke bærekraftig at alle skal til jobb med den samme bussen eller banen*».⁴

¹ Bergens Tidende. (2020, 9. juni). *Mange setter pris på roligere liv med hjemmekontor*. Hentet fra: <https://www.bt.no/nyheter/lokalt/i/napWML/mange-setter-pris-paa-roligere-liv-med-hjemmekontor>

² E24. (2020, 23. juni). *Advarer mot å la hjemmekontor bli permanent*. Hentet fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/3Jr4Xq/advarer-mot-aa-la-hjemmekontor-bli-permanent>

³ Verdens Gang. (2020, 15. juni). *Urolige for hjemmekontor: Regelverket er mangelfullt*. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/rAo5Km/urolige-for-hjemmekontor-regelverket-er-mangelfullt>

⁴ Bergens Tidende. (2020, 5. juni). *Vil gi ansatte lov til å jobbe hjemme også etter korona*. Hentet fra: <https://www.bt.no/nyheter/lokalt/i/RRL32J/vil-gi-ansatte-lov-til-aa-jobbe-hjemme-ogsaa-etter-korona>

Men er utstrakt bruk av hjemmekontor en god idé? Kan digitale plattformer erstatte fysisk nærhet og fysiske møter? Og hvordan er det å utføre arbeidet sitt fra hjemmekontoret dag etter dag? For å studere dette intervjuet vi 29 kunnskapsmedarbeidere ved norske universiteter og høyskoler, som på noen timers varsel ble sendt hjem for å arbeide fra hjemmekontoret. I det følgende gir vi en oppsummering av hva de fortalte oss.

Hjemmekontor kan være bra, men ikke alltid

Utstrakt bruk av hjemmekontor var en ny erfaring for våre respondenter. Nedstengingen 12. mars 2020 har blitt karakterisert som en av de mest dramatiske hendelsene i Norge siden 2. verdenskrig, men våre informanter opplevde ikke overgangen som like dramatisk eller utfordrende. De aller fleste var operative allerede neste dag og kunne fortsette arbeidet uten vesentlige problemer. Til tross for at fasilitetene hjemme ikke kunne sammenlignes med kontoret, fortalte informantene at de klarte å utføre oppgavene minst like effektivt som før. Mange var i tillegg positivt overrasket over hvor behagelig det var å arbeide hjemmefra, med færre forstyrrelser og bedre muligheter til å konsentrere seg om eget arbeid over tid. Mange var også fornøyde med fraværet av pendling og møtereiser.

Men oppfatningen om hvorvidt permanent bruk av hjemmekontor er en god løsning, varierte sterkt. Mens en gruppe anså hjemmekontor som en god ordning, i relasjon til både jobb og privatliv, var det en annen gruppe som ønsket seg raskest mulig tilbake til kontoret og til det kollegiale fellesskapet. For mange var det uklare skillet mellom arbeid og fritid utfordrende, slik en informant forklarte:

Det har sklidd i ett. Jeg må fortelle meg selv at nå er jeg på jobb.

Noen savnet reisen til og fra jobb, fordi denne innebærer et mentalt skifte som gir dem anledning til å forberede seg til dagens gjøremål. Flere rapporterte at hjemmekontor fører til at normalarbeidsdagen forsvinner:

Jeg har begynt å si at «det har aldri vært kortere vei til jobb, men det har heller aldri vært lenger hjem». Man er jo alltid påkoblet. Selv om jeg lager middag eller er på vei ut i bilen for å kjøre til trening, så sjekker jeg PC'n hvis det plinger. Ofte er det bare en liten ting som jeg kan ordne kjapt, men plutselig har det gått ti minutter. Så de hjemme er jo ikke så fornøyd...

Når det gjelder bruk av digitale plattformer, var informantene overrasket over hvor godt teknologien gjør det mulig å samarbeide og dele informasjon når man ikke kan treffes på kontoret. Enkelte ga også uttrykk for at bruken av digitale plattformer gjør det enklere å få tak i kolleger enn det er på arbeidsplassen, slik en informant uttrykte det:

Jeg synes det fungerer utmerket. Kolleger er mer tilgjengelige nå enn når de er på kontoret. Nå klarer vi faktisk å få til en-til-en-samtaler med folk i større grad. Jeg tror organisasjonen blir mer effektiv.

Det var ingen som ga uttrykk for misnøye med kontakten de hadde hatt til lederne sine i denne perioden. Enkelte rapporterte tvert imot at det nå, ved bruk av digitale plattformer, er enklere å ha kontakt med lederen sin enn i normalsituasjonen. De av våre informanter som selv hadde lederroller, var generelt også positive:

Før nedstengningen var jeg ikke overbegeistret over tanken på at mine ansatte skulle jobbe hjemmefra. Nå ser jeg at det fungerer.

En annen gruppe av informantene var tydelige på at digitale plattformer og digitale møter på ingen måte kan erstatte fysisk kontakt og uformelle ansikt-til-ansikt-samtaler med kolleger og ledere. De ga uttrykk for at å ikke kunne møtes på arbeidsplassen gjør at de mistet oversikten over hva som skjer, hvem som holder på med hva, og hvilke beslutninger som er tatt. Virtuelle kaffepauser, lunsjer og quizer er festlig en stund, men kan over tid ikke erstatte fysisk nærhet, fortalte de. I tillegg oppleves den sosiale kontakten i virtuelle møter som svært begrenset, og den forblir nokså overfladisk.

Hovedinntrykket er at hjemmekontor fungerer godt på tross av enkelte hindringer, men at de aller fleste ønsker seg variasjon og fleksibilitet, og muligheten til å variere mellom arbeidsplassen og hjemmekontoret.

Bruk av digitale plattformer trenger retningslinjer

Hvordan oppleves det å arbeide hjemmefra via digitale plattformer? Hva er erfaringene med digitalt fjernarbeid og samarbeid? I universitets- og høyskolesektoren har de ansatte tilgang til en rekke digitale plattformer som kan benyttes for samarbeid, og til holde kontakt med kolleger. For digitale møter brukes normalt Teams, Zoom eller Skype, men også Google Hangouts. For asynkron kommunikasjon brukes selvfølgelig e-post mest, men også chat-funksjonen i MS-Teams og Skype, i tillegg til SMS. Fildelingsfunksjonen i Teams er også en gjenganger, men i mer varierende grad. Slack og Yammer er andre løsninger som blir tatt i bruk.

Før nedstengningen var det begrenset erfaring med de sentrale plattformene Teams og Zoom. Det var heller ikke gitt opplæring i bruk av plattformene. Til tross for dette opplevde ikke informantene store problemer med å ta verktøyene i bruk. Overgangen gikk stort sett greit fra første dag, og mange uttrykte at digital teknologi er en god erstatning når det ikke er mulig å møtes eller samarbeide fysisk. Informantene uttrykte imidlertid frustrasjon over mangel på felles retningslinjer, både når det gjelder hvilke plattformer man skal bruke til hvilke formål, og til hvordan plattformen skal brukes «hos oss». Dette var noe ledelsen i stor grad overlot til brukerne å finne ut av og bestemme. Dermed ble både Zoom, Teams og Skype brukt parallelt til interne møter. En av våre informanter utdyper:

Vi er identitetsforvirret. Vi er på minst tre plattformer. Det blir som flerspråklighet når du mestrer flere systemer, men vi blir ikke smarte brukere (...). Mange etterlyser færre systemer. De venter på et tegn fra oven om hvilke systemer man skal bruke.

Respondentene savnet også retningslinjer for hvordan plattformene skulle brukes. Ved én av virksomhetene førte mangelen på sentrale retningslinjer til at bruken av Teams kom helt ut av kontroll. En av informantene opplevde at hun mistet oversikten fullstendig:

Teams var fantastisk i starten, men nå er jeg i 32 teams hvorav 28 er aktive. Det har blitt en jungel. Det er masse overlapp mellom teamene. Jeg leter, og tenker «hvor var dette notatet igjen?!». Jeg blir sprø. Nå ber jeg folk sende e-post i stedet; der jeg har mitt eget system.

Andre fortalte om utfordringer ved beslutningsprosessene. En beslutningsprosess i en «chat-tråd» er ikke alltid effektiv, spesielt ikke når sentrale deltagere først responderer flere dager etter at et spørsmål ble stilt. Som en informant uttrykte det: *Dette drar diskusjonen ut i evigheten*. Andre fortalte at de ikke alltid var trygge på beslutninger som ble tatt på bakgrunn av en diskusjon i en chat. De var slett ikke sikre på at alle sentrale forhold var blitt behandlet og at alle stemmer var blitt hørt. Andre fortalte at de syntes det var vanskelig å se når beslutningen var tatt i digitale beslutningsprosesser:

På hvilket tidspunkt kan man si at beslutningen er tatt? Det er ofte uklart. Dermed blir dette med frister også problematisk. Jeg har medarbeidere som nå har hatt veldig avvikende arbeidstid. Der vi vanligvis setter frist, for eksempel kl. 12:00 en torsdag, opplever jeg nå at medarbeidere har jobbet med dokumentet lørdag kveld kl. 23:30. Hvordan skal vi da avgjøre når vi er ferdige med en sak?

Hovedinntrykket er at digitale plattformer støtter godt opp om kommunikasjon og samarbeid når medarbeidere ikke kan møtes fysisk. Men uten felles retningslinjer for hvilket system som skal brukes til hvilke formål, og hvordan de ulike systemene skal brukes, skapes mye frustrasjon og usikkerhet blant brukerne.

Digitale møter er effektive

De digitale plattformene Skype, Teams og Zoom har uten tvil bidratt til at de fleste norske virksomheter har fungert godt under pandemien. Teknologi for digitale møter har vi hatt lenge, men møteformen har til nå vært lite benyttet. Respondentene i vår studie hadde stort sett ingen erfaring med digitale møter, verken med møteteknologi eller gjennomføring. Likevel ble de digitale plattformene raskt tatt i bruk. Over natten, og uten systematisk opplæring, møttes kolleger i realtid over internett. Mange fortalte at behovet for møter økte i perioden rett etter nedstengningen, og at dette lot seg gjøre takket være teknologien. Tilbakemeldingene var ganske entydige: *Digitale møter er en effektiv møteform, både for planlagte, store møter, så vel som for spontane møter med få involverte.*

Selv om dataskjermen er en «trangere» informasjonskanal enn det fysiske møterommet, kan chat-funksjonen og «symbolgalleriet» gjøre møtesamtalen dynamisk og levende. Det å slippe å flytte seg geografisk for å delta på et møte var noe deltagerne verdsatte. Det være seg spaserturen til møterommet i nabobygget eller tog- og flyreisen til et annet sted. Mange fortalte at de gjerne vil fortsette med digitale møter etter at pandemien er over, særlig store fellesmøter, samt møter som medfører reisevirksomhet. I fremtiden kan det spares tid og penger ved å erstatte fysiske møter med digitale. Det er dog ikke alle møter som egner seg like godt i digital form. Møter av personlig og privat karakter, eksempelvis medarbeidersamtaler, personalmøter og jobbintervjuer, bør avholdes fysisk.

Digitale møter er imidlertid ikke uten utfordringer. Enkelte møtedeltagere har fortsatt problemer med å beherske teknologien og forstå møteprotokollen. En informant fortalte om blandede erfaringer når det gjaldt møteprotokoll og -kultur:

Og muting – herregud. I starten opplevde vi at når vi tok en to minutters kaffepause, så glemte noen å mute, og da fikk vi plutselig høre ting vi ikke skulle høre, som når noen sto på kjøkkenet og snakket med mannen eller kona. Man må ha en mute-kultur.

Det å lede et digitalt møte oppleves som en utfordring, for eksempel å unngå at møtedeltagerne snakker i munnen på hverandre. Det er heller ikke uvanlig at det oppstår «parallele diskusjoner» i private chat-tråder under et møte:

Jeg opplever chat-funksjonen som et forstyrrende element og som et hinder for aktiv møtedeltagelse. Separate «møter» kan oppstå i chaten parallelt med det faktiske møtet på skjermen.

Mer problematisk er det når møtedeltagere deltar på flere digitale møter samtidig. Noen går sågar inn og ut av møtene gjennom dagen. Det ble også påpekt at enkelte jobber med andre oppgaver, mens de tilsynelatende deltar på møtet. Som en informant fortalte:

Jeg vet at flere – meg selv inkludert – multitasker under møtet; sender e-poster og så videre. Man vet godt at ingen kan se hva man egentlig driver med under møtet.

Hovedinntrykket er at digitale møter oppfattes som en effektiv møteform. Først og fremst er det tidsbesparende, all den tid møtedeltagerne ikke trenger å forflytte seg. Men digitale møter fører også med seg en del utfordringer. Årsaken til disse er, som mange pekte på, manglende opplæring og ikke minst fravær av felles retningslinjer for deltagelse i digitale møter. Det er opp til hver enkelt deltager og hvert enkelt møte å definere skikk og bruk på plattformen. I mangel av felles retningslinjer utvikler det seg ulike møtekulturer og praksiser i organisasjonen.

Det store bildet: Hvordan vil hjemmekontoret forme morgendagens arbeidsliv?

Nå, mer enn ett år etter at pandemien inntraff, er det mange som ser hjemmekontor, med mindre reising og digitale samarbeidsløsninger, som en av koronarendene som vil bli en permanent del av vår nye arbeidshverdag. I en medlemsundersøkelse i regi av NHO, der 3794 bedrifter deltok, melder omkring halvparten at de vil fortsette med en valgfri hjemmekontorløsning etter at koronakrisen er over.⁵ Men er utstrakt bruk av hjemmekontor en god idé? Kan digitale plattformer erstatte fysisk nærhet og fysiske møter også på lang sikt? Hvilke endringer vil dette skiftet føre med seg?

Pandemien har skapt en fem års akselerasjon av en trend som allerede hadde begynt å få fotfeste: at hjemmekontor ikke bare er mulig, men også begynner å bli mer akseptert. Både i Norge og i flere andre land oppgir arbeidstakere nå at muligheten for hjemmekontor vil spille en vesentlig rolle neste gang de skal bytte jobb. Hjemmekontor kan derfor, helt eller delvis, antas å bli den nye normalen i mange yrker. Og etter hvert som kunnskapsøkonomien blir en stadig større del av den totale økonomien, vil enda flere besitte jobber som egner seg godt for hjemmekontor. Slike strukturelle endringer har ledet til store endringer før og vil gjøre det igjen.

Blir kontoret «a thing of the past»?

Den industrielle revolusjonen på 1700- og 1800-tallet førte arbeidstakere inn i fabrikker. Inn på 1900-tallet vokste det frem mega-selskaper som krevde desentralisering, og dermed økte behovet for en ledelse som skulle administrere aktivitetene. Planleggingsmøter, informasjonsdeling og generelt kontorarbeid gjorde at man behøvde å jobbe i fysisk nærhet til medarbeidere. Dette skapte det moderne arbeidslivet vi har kjent i drøye 100 år, hvor arbeidstakere og ledere reiser fra hjemmet for å møtes på arbeidsplassen.⁶ Som en følge av denne strukturen har reisen frem og tilbake til jobben utgjort en naturlig og selvfølgelig del av vår hverdag. Pandemien kan imidlertid ha endret dette mønsteret for all fremtid. Er arbeidslivets kontinentalplater i bevegelse? Hva vil det i så fall bety? Hva blir konsekvensene?

I den nye normalen er det naturlig å se for seg en verden hvor både den daglige jobbpendlingen og de jobbrelaterte langreisene vil utgjøre unntakene – ikke hovedregelen. Det vil ha stor innflytelse på kontorets fremtid. På kort og mellomlang sikt vil endringene trolig ikke bli gjennomgripende, ettersom de fleste leiekontrakter av næringsbygg har lange løpetider. Økonomiansvarlige vil imidlertid peke på de betraktelige besparelsene i å redusere leieutgifter til dyre og sentrumsnære lokaler, og vurdere

⁵ Klassekampen. (2020, 6. januar). *Ønsker mer hjemmearbeid*. Hentet fra: <https://klassekampen.no/utgave/2021-01-06/onsker-mer-hjemmearbeid>

⁶ The Economist. (2020, 12. september). *Is the office finished?*

oppsigelse av leiekontrakter av næringsbygg, dersom hjemmekontor blir den nye normalen. Utløpet av dagens leiekontrakter kan i så fall vise seg å bli avslutningen av en mer enn 100 år lang fase av arbeidslivet, og samtidig utgjøre startskuddet til en helt ny. Slike tanker er ikke fjerne og utopiske. Jes Staley, konserndirektøren i Barclays, en av Englands største banker, har nylig uttalt at store hovedkontorbygninger kan bli «a thing of the past».⁷

På lang sikt vil altså pandemien tvinge oss til å tenke hardt og lenge på hva som er kontorets misjon i det 21. århundret. Kontoret kan bli en hub, ikke et andre hjem, slik mange opplever det i dag. Politikere vil kanskje frykte for bortfallet av økonomisk aktivitet ved en slik utvikling. Men i stedet for å tviholde på gårsdagens virkelighetsbilde og motsette seg teknologisk utvikling, vil et bedre alternativ være å forutsi konsekvensene. I den sammenheng ser vi to viktige utviklingstrekk.



Figur 8.2 Morgendagens kontorløsninger kan innebære store endringer for trafikk- og byutvikling. Foto: QinJin/Shutterstock.

Hjemmekontor kan bidra til det grønne skiftet og fremtidig byutvikling

For det første vil hjemmekontor som den nye normalen kunne gi grobunn for helt nye forestillinger om hvordan vi ser for oss utvikling av infrastruktur og by-sentrum. Pandemien har allerede vist oss at hjemmekontor kan være en katalysator for det grønne skiftet gjennom redusert trafikk. Som nevnt innledningsvis har ledende politikere i Bergen uttalt at det «*ikke er bærekraftig at alle skal på jobb med den samme banen eller bussen*» og at det offentlige nå bør benytte muligheten som ligger i hjemmekontor til å hindre overfylt kollektivtrafikk, også etter at koronakrisen er over. Redusert trafikk som følge av færre jobbreiser vil bidra til betydelig mindre klimagassutslipp. I tillegg vil ikke veiutbygging måtte tilpasses rushtrafikk, noe som vil kunne gi innsparinger i utbygging av veiprosjekter. Videre vil redusert bruk av kontorer i by-sentrum gi muligheten til en systematisk gjennomtenkning av hvordan vi ser for oss utnyttelse av bygg og tomter i sentrumskjerner. Mer plass

⁷ The Economist. (2020, 9. mai). *What will be the new normal for offices?*

til rekreasjon og nye boliger kan bli noen av mulighetene som vokser frem hvis kontorbygg ikke lenger vil dominere bybildet.

Hjemmekontor som den nye normalen krever et oppdatert regelverk

For det andre vil en ny normal, hvor hjemmet er den primære arbeidsplassen, kreve en omfattende gjennomgang og modernisering av lover og regler. Delingsøkonomien har allerede vist oss at mange sider av lovverket ikke er tilpasset et moderne, gjennomdigitalisert arbeidsliv. Dette gjelder også arbeidsmiljølover. Fremtredende advokater har uttalt at en dreining mot hjemmekontor som permanent løsning, vil kreve betydelig oppussing av dagens regelverk. De hevder dagens arbeidsmiljølover er mangelfulle og lite tilpasset moderne teknologi og arbeidsmønstre.⁸ For eksempel, vil arbeidsgivere ha lov til å overvåke medarbeidere som jobber fra hjemmekontoret? Hvem har ansvaret for skader som skjer i hjemmet i løpet av arbeidstiden? Mange spørsmål står fremdeles ubesvarte når vi nå står ved terskelen til en ny fase i arbeidslivet. Vi ser at overgangen fra kontoret til hjemmekontoret ikke bare dreier seg om overgang fra fysiske møter til Teams-møter; konsekvensene kan bli dyptgripende, også på samfunnsnivå.

Sosiale konsekvenser av hjemmekontor

Som vi har sett kan hjemmekontor medføre store og strukturelle endringer, slik som økt grønn omstilling og oppdaterte regelverk. Men hva vil de langsiktige sosiale konsekvensene bli? Hva vil det bety å ikke møte kolleger like ofte som før? Hvordan vil hjemmekontor som den nye normalen påvirke bedriftskulturer? Vår studie gir ikke grunnlag for å svare på slike spørsmål, men basert på utviklingstrekk gjennom det siste året kan vi skissere noen scenarier for mulige langtidseffekter.

Ved innledningen av pandemien var mange ledere skeptiske til å la de ansatte jobbe fra hjemmekontor. Imidlertid har erfaringene fra det siste året gjort at en rekke ledere nå er mer komfortable med at de ansatte jobber hjemme.⁹ Det styrker troen på at hjemmekontor vil få et varig grep på arbeidslivet. Hva kan så de sosiale konsekvensene bli av å ikke møte kolleger? Ett aspekt er knyttet til hvordan ledere vil forholde seg til ulike grupper av ansatte. Selv om ledere nå rapporterer om at hjemmekontor i større grad er godtatt, så frykter mange likevel at det vil dannes et «A-lag» og et «B-lag» på arbeidsplassen, hvor de som fysisk møter opp på kontoret vil utgjøre A-laget. Dette forklares gjennom sosiale mekanismer, som for eksempel at ledere, bevisst eller ubevisst, opplever arbeidere på kontoret som de beste lagspillerne. Hvem som er fysisk til stede på kontoret vil da kunne avgjøre hvem som står først i køen når det gjelder forfremmelser, økt ansvar og lønnstillegg.

Et annet aspekt knyttet til sosiale konsekvenser dreier seg om hvordan bedriftskulturer vil påvirkes av hjemmekontor som en mer permanent løsning. I den forbindelse har pandemien vist at arbeideres lojalitet og psykologiske tilknytning til arbeidsgiver muligens svekkes.¹⁰ Det kan innebære større gjennomtrekk i mange bedrifter. Økt gjennomtrekk kan i sin tur utgjøre en stor utfordring for ledere som ønsker å bygge sterke team basert på tillit. Den viktigste ingrediensen for å etablere tillit er positive relasjoner,¹¹ og det kan tenkes at positive relasjoner og tillit er vanskelig å etablere gjennom digitale kanaler. Dermed kan det bli en utfordring å skape en sterk, tillitsbasert bedriftskultur. Ledere

⁸ Verdens Gang. (2020, 15. juni). *Urolige for hjemmekontor: Regelverket er mangelfullt*. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/rAo5Km/uroelige-for-hjemmekontor-regelverket-er-mangelfullt>

⁹ The Economist. (2021, 20. februar). *Back for good, or bad*.

¹⁰ Ib.

¹¹ Harvard Business Review. (2019, 5 februar). *The 3 elements of trust*.

kan derfor stå overfor et utfordrende paradoks: For at hjemmekontor skal fungere over tid, må ledere ha stor tillit til sine medarbeidere. Samtidig kan hjemmekontoret være nettopp det som hindrer fremveksten av positive relasjoner og tillit.

Oppsummering

Nedstengningen av landet 12. mars 2020 som følge av pandemien vil for alltid stå som en historisk dato i norsk historie. Når vi i fremtiden ser tilbake, kan den også vise seg å ha vært startskuddet for en ny fase av arbeidslivet; en fase hvor hjemmekontor har blitt den nye normalen. Til tross for at mange arbeidstakere ble tvunget til å jobbe hjemmefra for første gang gikk overgangen oppsiktsvekkende bra, og overgangen ble muliggjort av velutbygde digitale plattformer.

I vår studie fant vi at de fleste opplevde hjemmekontor som en positiv erfaring. De rapporterte om økt effektivitet, glede ved å spare tid på jobbreiser samt færre distraksjoner. Samtidig ble bildet nyansert av enkelte utfordringer. Noen syntes det uklare skillet mellom jobb og fritid var vanskelig. Andre opplevde utydelige retningslinjer om bruk av digitale plattformer som frustrerende, mens flere begynte etter hvert å kjenne på følelsen av sosial isolasjon og lengtet tilbake til fysiske møter over kaffemaskinen. Likevel, det de fleste synes å ha til felles, er et ønske om en mer fleksibel arbeidshverdag i fremtiden, hvor hjemmekontor og det tradisjonelle kontoret brukes etter eget ønske og behov.

Denne strukturelle endringen av den enkeltes arbeidshverdag forventes også å ha store samfunnsmessige konsekvenser. Den nye normalen, hvor kontoret delvis kan bli «a thing of the past», kan vise seg å bli en katalysator for det grønne skiftet gjennom betydelig reduksjon av klimagassutslipp som følge av mindre jobbpendling. I forlengelsen vil kontorlokaler få nye bruksområder, og vi kan se for oss helt nye måter å utforme byer på. Hjemmekontor som den nye normalen vil også kreve en oppussing av eksisterende regelverk og arbeidsmiljølover, som i dag ikke er tilpasset moderne teknologi og arbeidsmønstre. Til sist kan hjemmekontor vise seg å ha viktige sosiale konsekvenser på lang sikt. Ledere vil måtte evne å håndtere ulike grupper arbeidere på en rettferdig måte. Samtidig vil de møte utfordringer i det å skape positive relasjoner, lojalitet og tillit gjennom digitale kanaler.

Til avslutning låner vi ordene fra *The Economist* og deres artikkel om hjemmekontor som den nye normalen: «Behovet for å samle arbeidere på samme sted har formet alle aspekter av det moderne samfunn. Hvis pandemien har svekket kontorets påvirkning på samfunnet, vil implikasjonene bli dype».¹²

¹² The Economist. (2020, 9. mai). *What will be the new normal for offices?*