



HJEMMEKONTOR – EN KILDE TIL NYSKAPING?

Rapport om kreativitet og samhandling under koronakrisen

Øystein Tønnessen, næring-ph.d.-kandidat, Egde og UiA

Vi kan når vi må!

Koronakrisen utløste historiens største hjemmekontor-eksperiment. Som del av et doktorgradsprosjekt samlet vi inn unike data om nordmenns jobb under nedstengningen. Av de tilfeldig utvalgte hadde 84% hjemmekontor. Erfaringene fra våren 2020 kan skape skjellsettende endringer for hvor og hvordan vi skal jobbe fremover.

I mange virksomheter vil det bli en videreføring med mer bruk av digitale verktøy, flere videomøter, mindre reising og mer hjemmekontor.

Men hva har de egentlige effektene vært av å jobbe hjemmefra under pandemien?

Har det skjedd noe med produktiviteten, samhandlingen og skaperkraften?





- > 9 av 10 med hjemmekontor under koronakrisen tror det blir **varige endringer** i måten å jobbe på
- > **Samhandlingen** internt har vært **stabil**, selv om alt plutselig måtte skje digitalt
- > **Produktiviteten falt** hos halvparten av de som jobbet hjemmefra i april
- > 4 av 10 ble **mer kreative**, men det skyldes nødvendigvis ikke hjemmekontor
- > 8 av 10 virksomheter er mer åpne for å teste ut **nye ideer og løsninger**

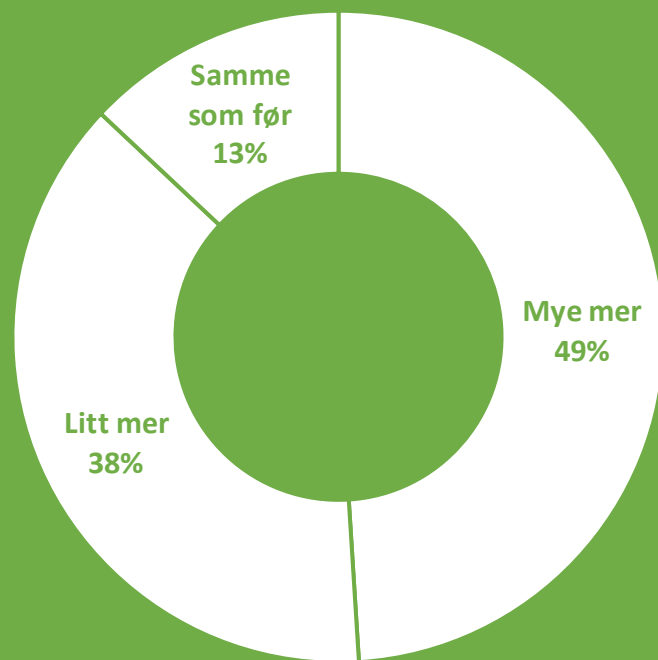
Undersøkelsen ble gjennomført i april 2020, kort tid etter at myndighetene iverksatte inngripende tiltak og hjemmekontor ble innført i store deler av arbeidslivet. Resultatene viser tydelige forventninger om videreføring av mer jobbing hjemmefra, flere videomøter og færre reiser. Erfaringene fra i vår er imidlertid gjort under ekstreme omstendigheter. Det er derfor risikofylt for ledere å dra kjappe konklusjoner og kaste seg på en «bølge» med permanente hjemmekontorer.

Kreativitet og innovasjon blir avgjørende for å komme ut av krisen som konkurransedyktig og vekstkraftig bedrift. Fleksibilitet og digital samhandling kan stimulere ideskaping og kreativ problemløsning, noe flere av respondentene har erfart i det siste. Derimot kan sosial isolasjon over tid og mangel på spontane meningsutvekslinger ansikt-til-ansikt ha helt motsatt virkning.

Det fins ingen fasit for hvordan arbeid bør organiseres, særlig hvis intensjonen er å stimulere kreativitet og innovasjon. Både mennesker og virksomheter er grunnleggende forskjellige. Uansett blir det viktig at beslutninger forankres bredt og er tilpasset bedriftskultur, ansatte og kunder. Mange er nå tvunget inn i dyptgripende omstillinger. Det krever lederskap basert på både tydelighet, tillit og omsorg.

Vi har lært utrolig mye på kort tid, og det viktigste er kanskje at vi kan når vi må!

BRUK AV DIGITALE VERKTØY UNDER KORONAKRISEN



Bruk av videomøter og digitale samhandlingsverktøy økte voldsomt under nedstengningen. Som forventet er økningen størst blant de med hjemmekontor. Hele **87% brukte digitale løsninger mer enn før**. Nesten halvparten svarer at de brukte digitale verktøy *mye* mer.

«Vi har hatt en enorm utvikling disse ukene. Nå måtte vi.»

«Digitalsjokket» innebærer ikke bare videomøter, men også anvendelse av ulike samhandlingsløsninger som har vært nye for mange. Den digitale transformasjonen har nå virkelig skutt fart i mange virksomheter. Dette åpner for mange spennende muligheter framover med nye forretningsmodeller, mer digital kontakt med kundene og kortere vei til internasjonale markeder.

Det er en svak tendens til forbedring i intern interaksjon under krisen, uavhengig av arbeidssted. Samhandlingen med kolleger er altså noenlunde lik om man jobber hjemmefra eller på kontoret. Dette er interessant. En mulig årsaksforklaring kan være den omfattende bruken av videomøter som mange har opplevd som vellykket.

Undersøkelsen avslører imidlertid en tydelig endring i samhandling med aktører utenfor egen virksomhet: **71%** av de med hjemmekontor hadde **lik eller dårligere interaksjon med eksterne**. Tilsvarende tall for de med vanlig kontor er 57%. Det kan imidlertid synes at lite samhandling med eksterne handler mer om krisesituasjon enn arbeidssted.

Kreativiteten øker, men hjemmekontor betyr lite

Kreativitet er et komplekst fenomen. Studier viser at både individuelle faktorer og sosial kontekst kan ha avgjørende betydning for idéskaping og kreativ problemløsning (Woodman et al. 1993; Amabile, 1996). Akutt innføring av hjemmekontor som ny norm må derfor forventes å kunne endre folks kreative kapasitet.

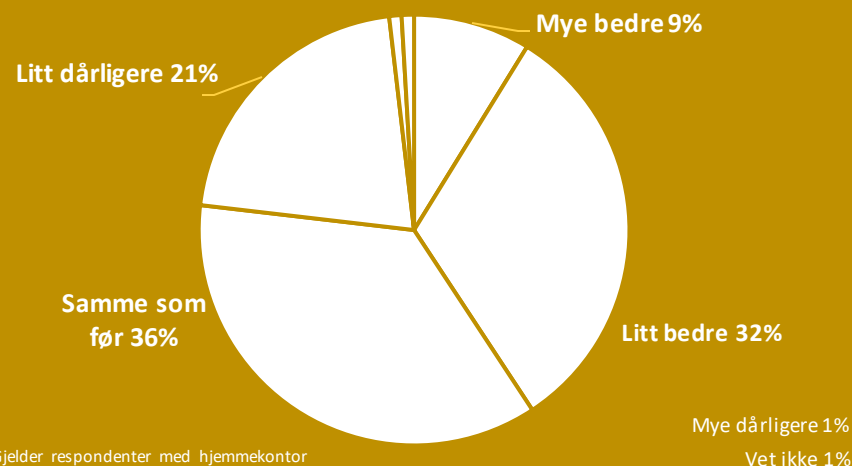
Denne endringen kom – og var positiv! **41%** av respondentene har opplevd **økt kreativitet** etter at krisen inntraff. En ekstremsituasjon påført utenfra har altså gitt kraftig vind i seilene til nytenking og individuell kreativitet.

For noen har hjemmejobbing økt kreativiteten: *«Fravær av pendlertid, leveringsstress i barnehagen og kontorstøy har gitt nytt rom for kreativ refleksjon»*

Vi finner likevel ingen statistiske sammenhenger mellom hjemmekontor og kreativitet. Derimot er det en krystallklar sammenheng mellom økt **motivasjon og kreativitet**. Denne påvirkningen kan understøttes teoretisk (Amabile, 1983), men hva som trigger folks motivasjon under nedstengningen er mer uklart i undersøkelsen.



EVNEN TIL Å KOMME OPP MED NYE IDEER OG LØSNINGER





Stressa, men mer **motivert**

Jobbmotivasjonen under krisen har vært generelt høy.

- > En **tredjedel** av de som jobbet hjemmefra opplevde **høyere motivasjonen**

- > Hos 39% var motivasjonen lik som før krisen

Dette kan tolkes som et utslag av både autonomi og fellesskapsfølelse. Hjemmekontor gir ofte bedre mulighet for å påvirke egen arbeidshverdag. Samtidig har det hersket en dugnadsånd som kan ha styrket både pågangsmot og følelse av tilhørighet. Selvstendighet og fellesskap er ofte motsetninger, men under koronakrisen kan nettopp kombinasjonen ha bidratt til å styrke folks indre motivasjon.

Stressfaktoren var relativt høy i april, men arbeidssted har tydeligvis hatt lite å bety.

- > **41% opplevde mer stress** under tiden på hjemmekontor

- > De uten hjemmekontor hadde 43% høyere stressfaktor

Dette er kanskje overraskende når **64% var hjemme med skole- eller barnehagebarn**. Det er imidlertid en del med samfunnskritiske funksjoner som ikke har kunnet jobbet hjemmefra. Flere av disse gir uttrykk for betydelige belastninger og arbeidspress, noe som bidrar til å forklare generelt høy stressfaktor i april.

Produktiviteten faller

Produktiviteten under krisen ble kraftig påvirket, mest i negativ retning.

Halvparten av de som jobbet hjemmefra i april opplevde **lavere produktivitet**.

Dette er også svakere enn de som fortsatt jobbet utenfor hjemmet, hvor 39% var mindre produktive. Det kan ha ulike forklaringer:

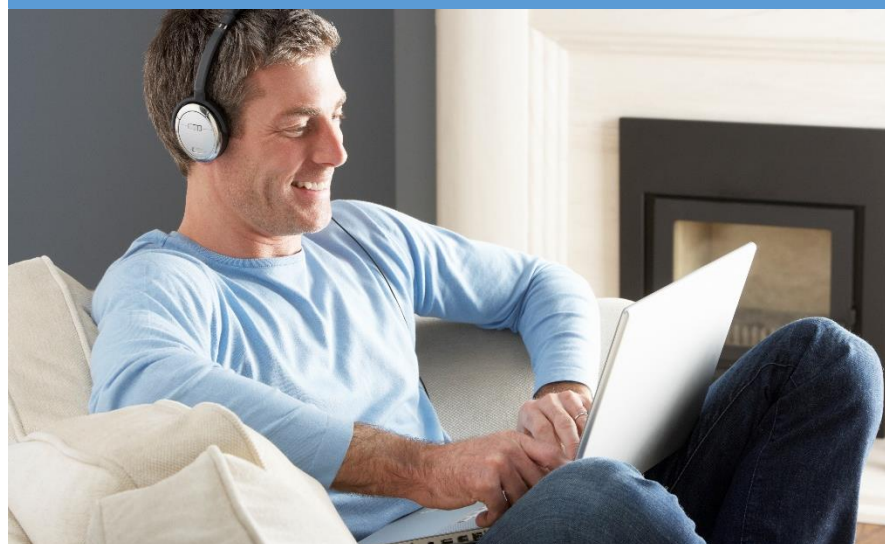
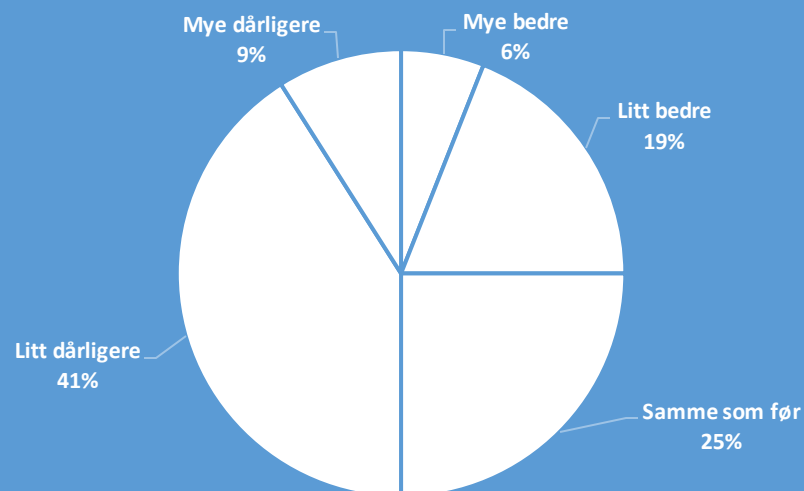
- Barn hjemme i den aktuelle perioden
- Mye forstyrrelser generelt
- Ikke planlagt for hjemmekontor
- Manglende tekniske og ergonomiske fasiliteter
- Mindre oppfølging fra ledere

«Arbeid uten tidsfrist er vanskeligere, særlig hvis man er alene om dette.»

24% opplevde at produktiviteten økte på hjemmekontoret. Vi ser at de som oppgir alenetid som sin viktigste kilde til nyskaping har høyere produktivitet hjemmefra. Økonomisk krise og høyere arbeidsbelastning kan også være en drivkraft:

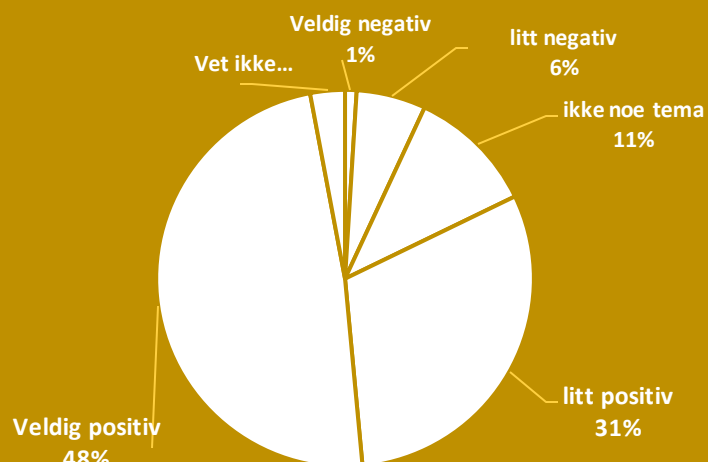
«Man prioriterer mye bedre; produktiviteten øker fordi man er under press.»

PRODUKTIVITET UNDER KRISEN





HOLDNING TIL Å TESTE UT NYE IDEER OG LØSNINGER I VIRKSOMHETEN



Sterk innovasjonsvilje

Kriser kan bremse innovasjonsprosesser, men også være drivkraft for kreativitet og nyskaping. Airbnb og Uber er eksempler på disruptive innovasjoner som fikk grobunn under finanskrisen i 2008. I undersøkelsen vår i april er 2 av 3 bedrifter rammet negativt av koronakrisen. Likevel ivres det for fornyelse og innovasjon:

- > Hele **8 av 10** respondenter opplever en mer **positiv holdning** til å teste ut nye ideer og løsninger i virksomheten nå enn før krisen

Det er bemerkelsesverdig mye. Man skulle tro at hovedfokus var å «holde hodet over vannet», gjennomføre smittevernstiltak og sikre arbeidsplasser, ikke «eksperimentere» med nye ideer.

Det er imidlertid tydelig at koronakrisen på et tidlig tidspunkt utløste en sterk vilje til innovasjon og nytenkning. Et viktig spørsmål er om innovasjonsiveren er like stor post COVID-19 og hvordan virksomheter og ledere tilrettelegger for kreativitet og innovasjon.

Hva blir den nye normalen?

Arbeidssted under krisen har innvirkning på folks forventninger om fremtiden:

Hele **89%** av de som jobbet hjemmefra tror at erfaringene fra krisen vil **endre måten deres å jobbe på** for all fremtid. Til sammenligning tror 73% av de som jobbet fra arbeidsgivers lokaler, hos kunder eller fra coworking space på varige endringer.

Uansett har mange tro på en mer fleksibel arbeidshverdag:

«Mer fleksibilitet i forhold til arbeidstid og nye arbeidsmåter vil bidra til å øke kreativitet og lojalitet hos medarbeidere, og ikke minst redusere klimagassutslippene»

Hjemmekontor har sine fordeler og ulemper. Konseptet er blitt studert og debattert siden 70-tallet, da det ble innført for å redusere bilkjøring under oljekrisen. Erfaringene fra 2020 er gjort under ekstreme omstendigheter, men noen virksomheter har allerede lovet de ansatte hjemmekontor "til evig tid". Andre foretrekker hybridmodeller med veksling mellom hjem og vanlig kontor. Dette blir trolig en utbredt variant, særlig når smittevern og beredskap fremdeles står høyt på agendaen. Et alternativ er å la ansatte jobbe fullt eller delvis fra coworking spaces. Her er det mulig å beholde fleksibilitet og selvstendighet, redusere pendling og samtidig jobbe i et dynamisk miljø på tvers av fagområder.

Resultatene fra undersøkelsen peker i retning av større frihet og mer fysisk avstand. Hjemmekontor kan gi mange positive effekter både for enkeltpersoner, familier og virksomheter. Men langvarig sosial distansering kan få alvorlige konsekvenser. Fysiske fellesskap, spontane diskusjoner og uformell prat ansikt-til-ansikt må aldri undervurderes, særlig når nye ideer skal skapes og utvikles. De som behersker samspillet mellom frihet, teknologi og mellommenneskelig samhandling kan bli den nye normalens vinnere.

Respondentenes topp 5 forventninger til egen arbeidssituasjon post covid-19:

- > Mer bruk av digitale verktøy
- > Flere videomøter
- > Mer hjemmekontor
- > Mindre reising
- > Mer fleksibilitet

Om undersøkelsen

En online-survey ble foretatt blant tilfeldig utvalgte personer i norske bedrifter og organisasjoner midt under nedstengningen i april 2020. Respondentene er anonyme og fordelt på ulike bransjer, stillingstyper og bosteder. 282 personer svarte på undersøkelsen. Kjønnsfordelingen er 49% kvinner og 51% menn. Undersøkelsen ble gjennomført i perioden 2. april – 30. april, kort tid etter myndighetenes inngripende tiltak og når hjemmekontor var blitt innført i store deler av arbeidslivet. Undersøkelsen er et «snapshot» av situasjonen under ekstreme og ekstraordinære omstendigheter. Tidsaspekt, utvalgskriteringer og mangel på referansegrupper gjør også at resultatene vanskelig kan generaliseres. Likevel gir undersøkelsen et innblikk i en historisk og skjellsettende krise som kan endre arbeidslivet for all fremtid.

Om doktorgradsprosjektet

Undersøkelsen er del av et større nærings-ph.d.-prosjekt om remote work, kreativitet og innovasjon i regi av Egde Consulting og Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder. Nærings-ph.d.-kandidat Øystein Tønnessen har utviklet og gjennomført undersøkelsen. Dataene vil også bli brukt i vitenskapelige artikler som del av doktorgradsprosjektet.

Kontakt

For mer informasjon, vennligst kontakt:

Øystein Tønnessen, nærings-ph.d.-kandidat, Egde og UiA

Mail: oystein.tonnessen@egdeconsulting.no

Tlf. 976 75 151

www.egde.no



Takk til:

- > Norges forskningsråd for støtte til nærings-ph.d.-prosjektet
- > Sørlandets kompetansecentrum for støtte til nærings-ph.d.-prosjektet
- > Henry Langseth ved UiB for assistanse med undersøkelsesdesign og layout
- > Bjørn-Tore Flåten ved UiA for veiledning i prosjektet
- > Thomas Schøtt ved SDU for assistanse med kvantitative analyser
- > Alle respondenter i undersøkelsen