

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Katja Larsen Bergsrud
Carina Skavlan Myhre

Hjemmekontor og sammenhengene mellom arbeidsmiljø og de ansattes motivasjon og helse

En litteraturstudie om hjemmekontor i covid-19-pandemien

Dato: 25.05.22

Totalt antall sider: 91

Sammendrag

Covid-19-pandemien har ført til en drastisk økning i bruken av hjemmekontor over hele verden. På grunn av pålagte restriksjoner, måtte nasjoner og bedrifter ta raske beslutninger uten kunnskap om hvilke langtidseffekter beslutningene deres ville medføre.

I vår studie har vi forsøkt å få et overblikk over den vitenskapelige kunnskapen på temaet ved bruk av litteraturstudie som metode, for så å sette funnene inn i en norsk kontekst. Studien vår søker å bidra til å forstå hvordan bruken av hjemmekontor påvirker arbeidsmiljøet og de ansattes motivasjon og helse. Konteksten er covid-19-pandemien, men søker også å bidra til å danne et kunnskapsgrunnlag for avgjørelser på området som tas etter pandemien.

Vårt forskningsspørsmål er følgende; *Hvordan påvirker den økte bruken av hjemmekontor arbeidsmiljøet?*

Funnene fra vårt systematiske søk i databasene Emerald og Science Direct er systematisert og presentert under tema, før de syntetiseres. De inkluderte forskningsartiklene i studien danner grunnlaget for en sammenligning og diskusjon, hvor målet er å bekrefte eller avkrefte de fire hypotesene våre. Hypotesene tar for seg hjemmekontor og arbeidsmiljø i forbindelse med helse og motivasjon; fysisk og psykisk helse; tilknytning til arbeidsplass og kollegaer; og til slutt den hybride varianten av hjemmekontor.

Våre funn tilsier at mange bedrifter og ansatte kan ha fordeler med å videreføre hjemmekontor i ulik grad og muligens i ulike former. Vi anser det også som aktuelt at den økte graden av hjemmekontor har kommet for å bli. Graden av hjemmekontor har både positive og negative konsekvenser for arbeidsmiljøet, og vi har gjennom studien sett stort fokus på blant annet mental helse; som igjen viser seg å påvirke arbeidsmiljøet.

Vi konkluderer til slutt med at det er både individuelle og organisatoriske forskjeller som må tas hensyn til ved en vurdering av videre praksis med hjemmekontor, og at dette er noe ledere og organisasjoner må være seg bevisst. Ved å hensynta konsekvensene blant annet mangel på sosial kontakt, kunnskapsdeling og mental helse har på individenes velferd og ytelse, konkluderer vi med at en hybridløsning av hjemmekontor kan være en god løsning.

Abstract

The covid-19 pandemic led to a drastic increase worldwide in the use of work from home. Nations and companies had to make fast decisions without knowledge of the long-term consequences.

In our study we have tried to get an overview of the state of knowledge on the subject and put the findings in a Norwegian context using a systematic review. Our study seeks to contribute to the understanding of how work from home influence the work environment and the employee's motivation and health. It is set in the context of the covid-19 pandemic, but also seeks to contribute to the decisions on the area after the end of the pandemic.

Our master thesis is the following; *How does the increased use of work from home influence the work environment?*

The findings from our systematic search in the databases Emerald and Science Direct are systematized and presented in categories before they are synthesized. The included research articles in the study form the basis for a comparison and discussion, where the goal is to confirm or disprove our four hypotheses. The hypotheses address home office and work environment in connection with health and motivation; physical and mental health; connection to workplace and colleagues; and finally, the hybrid variant of home office.

Our findings suggest that many companies and employees may gain some benefits from continuing their home office to varying degrees and possibly in different forms. We also consider it relevant that the increased degree of home office has come to stay. The degree of home office has both positive and negative consequences for the work environment, and through the study we have seen great focus on, among other things, mental health, which in turn turns out to affect the working environment.

We finally conclude that there are both individual and organizational differences that must be considered when assessing further practice in home offices, and that this is something managers and organizations must be conscious about. By considering the consequences, including lack of social contact; knowledge sharing and mental health; on individuals' welfare and performance, we conclude that a hybrid solution of home office can be a good solution.

Forord

Reisen vår med studiet MBA i Ledelse og denne siste avsluttende oppgaven har vært både spennende og krevende, og det har vært en utviklende prosess i form av tema, engasjement og bevisstgjøring.

Litteraturstudie som metode ble valgt på grunnlag av råd fra vår veileder, da temaet vi ønsket å se nærmere på var et tidsaktuelt tema som hadde fått en rekke internasjonale forskningsbidrag de siste årene. Metoden har vært krevende å sette seg inn, men også på samme tid en spennende prosess som har gitt oss et helhetsbilde på området som vi ellers ikke ville fått. Covid-19-pandemien påvirket oss, som alle andre, i stor grad, og førte til at vi ble interesserte i hvilke konsekvenser man ville se av den store bruken av hjemmekontor, og hvordan det ville påvirke arbeidslivet også etter pandemien.

Vi vil takke våre nærmeste som har støttet og holdt ut med oss, og venner som har lest over oppgaven for oss og bidratt til at den har blitt det den har blitt.

Sist, men ikke minst; takk til vår veileder, Alf Håvard Dahl, som har vært utrettelig positiv og støttende gjennom prosessen.

Narvik og Drammen, 21.05.22

Katja Larsen Bergsrud og Carina Skavlan Myhre

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	iv
Oversikt over tabeller	vi
Oversikt over figurer	vi
1.0 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Forsknings spørsmål.....	3
1.3 Definisjoner og avgrensninger	3
1.3.1 Arbeidsmiljø	3
1.3.2 Hjemmekontor.....	5
1.3.3 Ulike engelske begreper for hjemmekontor	7
1.4 Målsetning	9
1.5 Veien videre i oppgaven.....	9
2.0 Metodiske momenter.....	9
2.1 Valg av metode.....	10
2.2 Databaseseleksjon og artikkelinnhenting	10
2.4 Screening-prosess	12
2.5 Flow-chart (PRISMA).....	13
2.6 Syntetisering	14
3.0 Presentasjon av funn.....	15
3.1 Hjemmekontor.....	15
3.2 Psykisk helse	22
3.3 Den psykologiske kontrakten	29
3.4 Balanse mellom jobb og fritid	32
3.5 HRM.....	36
3.6 Teknologi	37
3.7 Teamarbeid	42
3.8 Sunn arbeidsplasspraksis.....	45
3.9 Generasjon Z	47
3.10 Hovedfunn.....	50
4.0 Diskusjon.....	53
4.1 Hjemmekontor.....	53
4.2 Psykisk helse	56
4.3 Den psykologiske kontrakten	59
4.4 Balanse mellom jobb og fritid	61
4.5 HRM.....	62
4.6 Teknologi	63
4.7 Teamarbeid	65
4.8 Sunn arbeidslivspraksis	67
4.9 Generasjon Z	68
5.0 Diskusjon rundt våre hovedfunn.....	69
5.1 Bekreftelse eller avkreftelse av våre hypoteser	69
5.2 Mulige implikasjoner og tiltak	73
6.0 Konklusjon	76

6.1 Nå og fremtiden.....	76
6.2 Refleksjoner rundt egen forskning	77
6.3 Videre forskning:.....	78
Bibliografi	79
Vedlegg 1	1
Vedlegg 2.....	2

Oversikt over tabeller

Tabell 1: Screeningprosessen

Tabell 2: Hovedfunnene fra vår litteraturstudie

Oversikt over figurer

Figur 1: Ønsker om hjemmekontor etter pandemien i en normalsituasjon blant de som jobber hjemmefra nå

Figur 2: Hvor ofte ønsker å jobbe hjemmefra i en normalsituasjon etter grad av selvbestemmelse

Figur 3: Oversikt over nøkkelord brukt i studiens søk

Figur 4: Flyt-diagram

Figur 5: Toulmins argumentasjonsmodell

Figur 6: Mestringsstrategier

Figur 7: Fire-steps-modellen over økning og minskning av kognitiv dissonans

Figur 8: Guest og Conways modell av den psykologiske kontrakten

Figur 9: Effektene av oppfyllelse av den psykologiske kontrakten

Figur 10: SMART-modellen

Figur 11: De viktigste verdiene til Generasjon Z i en jobbsøkersituasjon

1.0 Innledning

Hjemmekontor har vært brukt før covid-19-pandemien, men aldri i det omfanget man så etter mars 2020. Det spesielle med situasjonen var at det, i tillegg til en brå og dårlig forberedt overgang til hjemmekontor, var en nasjonal nedstengning, samt en frykt for de helsemessige konsekvensene av sykdommen. Man så også tydelig at det fantes for lite kunnskap om langtidseffektene av den økte bruken av hjemmekontor (STAMI, 2021). Samtidig viser både bedrifter og arbeidstakere interesse for å benytte hjemmekontor i økt grad også etter pandemien.

Det vi i den forbindelse ble interessert i, var hvordan den økte bruken av hjemmekontor ville påvirke arbeidsmiljøet og den enkelte arbeidstaker i en norsk kontekst. Ville effektene ramme skjevt? Man har sett at det har vært både positive og negative konsekvenser, og dette vil vi se nærmere på i vår oppgave.

Videre i innledningen vil vi aktualisere hjemmekontor under covid-19-pandemien, komme med vår problemstilling og hypoteser, samt definere og avgrense sentrale begreper for oppgaven.

1.1 Aktualisering

De siste årenes virkelighet med en verdensomfattende pandemi og konsekvenser for helse, arbeidsliv og samfunnet generelt, har vist at bruken av hjemmekontor vil ha en høy aktualitet i tiden fremover. Da verden ble rammet av en pandemi som i lengre tid og på mange måter krevde en form for nedstenging av samfunnet, ble bedrifter tvunget til å implementere hjemmekontor uten å ha muligheten til å bruke tid på omstillingsprosesser på en optimal måte.

I post-korona-perioden vi er i nå, ser man at organisasjoner tar vurderinger og avgjørelser om å fortsette med hjemmekontor, uten at man kanskje vet nok om effektene (STAMI, 2021). Direktør ved Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), Pål Molander, trekker frem at de valgene som tas om hjemmekontor fremover vil avgjøre om bedrifter og norsk næringsliv vil lykkes med å opprettholde de konkurransefortrinn vi lenge har vært kjent for å ha.

«Godt arbeidsmiljø, som også fremmer virksomhetenes resultater og tjenester, har lenge vært et norsk konkurransefortrinn. Dette gjør vi lurt i å opprettholde og

videreutvikle (...) Det handler ikke om enten eller, men om å finne en formel som passer best på hver enkelt arbeidsplass» (STAMI, 2021).

En ny norsk studie av Knardahl og Christensen (2021) viser aktualiteten i bruk av hjemmekontor i ulike varianter etter covid-19-pandemien, og de effektene dette har for arbeidstakerne, deres ledere og for organisasjonen i sin helhet. Studien viser at fleksibiliteten ved å jobbe hjemmefra byr på både positive effekter i form av mer selvstendighet og autonomi, mer kontroll over beslutninger og en oppfatning av at organisasjonen bryr seg om sine ansattes velvære. Samtidig rapporterer arbeidstakere at hjemmekontor også medfører utfordringer innen rolleforventninger, tilgjengelighet, jobb-privatliv-konflikter og i verste fall intensjoner om å slutte i jobben (Knardahl & Christensen, 2021).

I forbindelse med arbeidet med intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) i 2018 ble det besluttet en satsing på arbeidsmiljø, og STAMI startet arbeidet med å oppdatere kunnskapsfronten på områder som har betydning for arbeidsmiljøet i organisasjoner. I en kunnskapsoppsummering fra 2021, publisert av Fløvik et al. (2021), ble fokuset på hjemmekontor og utbredelsen av dette svært tidsaktuell, på grunn av pandemien og dens implementering av arbeid hjemmefra på ulike måter og i ulikt omfang. Siden svaret på spørsmålet om omfang av hjemmekontor fremover er såpass variabelt avhengig av ulike faktorer, sitter man ofte igjen med flere spørsmål enn man har svar på. Løsningen for en optimal hjemmekontorsituasjon må tilpasses de ulike bransjer, organisasjoner, ledere og ansatte som jobber der, og per dags dato sitter man ikke med en fasit på hvilken innvirkning dette vil ha. *«De som treffer best vil kunne få en arbeidsmiljøgevinst med potensielt positive virkninger for helse, sykefravær og frafall, men også for virksomhetenes resultater, kvalitet og konkurransekraft. Det står med andre ord mye på spill.» (Fløvik et al., 2021).*

Fra kunnskapsoppsummeringen (Fløvik et al., 2021) ser vi at faktorer som balansen mellom arbeid og fritid; produktivitet og jobbtilfredshet utgjør store deler av tidligere studier som vurderer arbeidsmiljøutfall. I mange tilfeller er det så store variasjoner mellom metoder, kontekst og utvalg som undersøkes at det er vanskelig å sitte igjen med konkrete svar. Helse og arbeidsmiljø på arbeidsplassen har stor betydning for menneskers ve og vel; for deres prestasjoner, produktivitet og motivasjon på jobb; og deres psykiske og fysiske helse generelt i livet. Siden dette er faktorer som det er vist en korrelasjon mellom, ser vi det som svært aktuelt å se videre på sammenhengene mellom hjemmekontor, helse og arbeidsmiljø. Dette vil vi nærmere på i vår litteraturstudie.

1.2 Forskningsspørsmål

Basert på spørsmålene vi stilte oss i starten av prosessen med vår masteroppgave, aktualisering og søk på relevante tema, endte vi med følgende variabler vi ønsker å se nærmere på:

- Avhengig variabel: Arbeidsmiljø (prestasjon, helse og velvære)
- Uavhengig variabel: Hjemmekontor

Ut fra dette blir vår problemstilling:

Hvordan påvirker den økte bruken av hjemmekontor arbeidsmiljøet?

En litteraturstudie om hjemmekontor i covid-19-pandemien og hvordan arbeidsmiljøet påvirkes av de ansattes helse og motivasjon.

1.3 Definisjoner og avgrensninger

Under følger definisjoner av de mest sentrale begrepene, avgrensninger for oppgaven og hypoteser.

1.3.1 Arbeidsmiljø

STAMI definerer arbeidsmiljø som arbeid, og forholdene på jobb. Det handler om hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet, og vil variere mellom ulike arbeidsplasser. Arbeidsmiljøet vil påvirke helse og jobbengasjement hos den enkelte arbeidstaker, og dermed resultatene og produktiviteten til den enkelte virksomhet

“Har man et godt arbeidsmiljø vil det virke positivt inn på både helse, motivasjon og sykefravær blant ansatte, men også på produktivitet og resultater i virksomheter og kostnader for samfunnet” (STAMI, 2022).

STAMI viser også til at det er enkelte faktorer ved arbeidsmiljøet man vet er viktige på alle arbeidsplasser:

- At det er en god organisering og planlegging av arbeidet med tydelig avklarte roller.
- At det er en balanse mellom krav og mulighet for kontroll i egen jobb – noe som igjen vil føre til økt engasjement, jobbtilhørighet og effektivitet.
- At det finnes en balanse mellom innsats og belønning.
- At man har en leder som er rettferdig og støttende.
- At man ved endringer opplever forutsigbarhet (STAMI, 2022).

Videre kan man dele arbeidsmiljø inn i kjemiske og biologiske faktorer, psykososiale og organisatoriske forhold og fysiske forhold (Bakke et al., 2021). Store Norske leksikon definerer det fysiske arbeidsmiljøet som de fysiske rammene rundt arbeidet, herunder blant annet støy, lysforhold og inneklima. Det psykososiale arbeidsmiljøet er forholdet mellom menneskene på arbeidsplassen og påvirkes av organisasjonskultur, arbeidsform og organisering.

“Psykososiale faktorer kan ha gunstig effekt på de ansattes helse og trivsel når de er til stede (for eksempel støtte fra leder, autonomi, rolleklarhet), men utgjøre en risiko ved fravær av disse eller dersom arbeidets form er organisert på en slik måte at det overgår de ansattes ressurser og kapasitet (for eksempel høye arbeidskrav)”
(Innstrand et al., 2021).

Arbeidsmiljølovens kapittel 4 stiller krav til arbeidsmiljøet, blant annet at arbeidsmiljøet skal være forsvarlig ut fra en vurdering av faktorer som kan påvirke arbeidstakernes fysiske og psykiske helse, det skal legges vekt på å forebygge skader og sykdommer i planlegging og utforming av arbeid, samt at det skal vurderes om det er risiko ved alenearbeid (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2022).

Den norske modellen med et trepartssamarbeid mellom arbeidstakerorganisasjonene, arbeidsgiverorganisasjonene og myndighetene, som har ført til den høye graden av sysselsetting, god økonomisk utvikling og den høye levestandarden man ser i dag i Norge er rammene for det norske arbeidslivet. I NOU 2021:9 *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv* peker utvalget på at “... håndteringen av pandemien har aktualisert og understreket betydningen av den norske samarbeidsmodellen i arbeidslivet.” (Norges offentlige utredninger, 2021). Arbeidsmiljøet i Norge skiller seg fra andre land ved at man har en relativt flat struktur mellom leder og ansatt, samt at arbeidstakerne har stor frihet i hvordan de legger opp egen arbeidsdag.

“I Norge er det en kultur for at arbeidstakere har høy autonomi og er med på å styre arbeidshverdagen selv. Vi har også et arbeidsliv som er preget av tillit mellom ledere og ansatte (...) Molander mener at dersom krisen over tid fører til at arbeidsgivere eller arbeidstakere blir mer positive til hjemmekontor, som i høy grad er basert på frivillighet og fleksibilitet, og hvor man kan møte på jobb litt som man vil, kan

erfaringene vi har fått fra pandemien ha en gunstig effekt på arbeidsmiljøet. Men ikke nødvendigvis på samhandling og produktivitet.” (Molander, 2021).

Arbeidsmiljø vil forstås som både de fysiske og de psykososiale forholdene, og hvordan disse er blitt påvirket og vil påvirkes av den økte bruken av hjemmekontor. Funnene i vår studie vil forstås og vurderes ut fra en norsk sammenheng.

Basert på dette kommer vi med våre første hypoteser:

H1: Arbeidsmiljøet påvirkes av de ansattes helse og motivasjon

H2: Den økte bruken av hjemmekontor påvirker de ansattes motivasjon, fysiske og psykiske helse negativt

H3: Den økte bruken av hjemmekontor påvirker tilknytningen til arbeidsplassen og kollegaer negativt

1.3.2 Hjemmekontor

Arbeidstilsynet viser til at arbeid hjemmefra omtales som hjemme- eller fjernarbeid. Ofte kombineres hjemmearbeid med arbeid på arbeidssstedet. Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem (Hjemmekontorforskriften) har regulert hjemmearbeid når det ikke er kortvarig eller tilfeldig. Forskriften stiller krav til at slik arbeid skal avtales skriftlig.

Arbeidsmiljøloven dekker heller ikke alle aspektene ved hjemmekontor, herunder kapittel 2. Arbeidsgivers og arbeidstakers plikter, kapittel 3 «Virkemidler i arbeidsmiljøet» (med unntak av 3-1) og kapittel 4 «Krav til arbeidsmiljøet» (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2007).

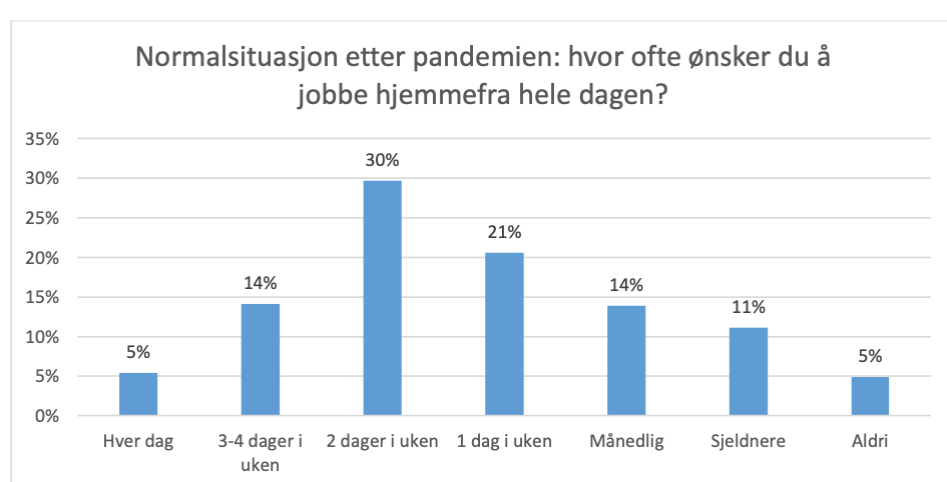
I en undersøkelse gjennomført av Norstat i 2020, viste tallene at rundt 80 prosent av norske arbeidstakere har fått sin arbeidssituasjon vesentlig påvirket av koronasituasjonen (Nergaard, 2020), og blant dem er pålegg om å jobbe hjemmefra det mest vanlige. I 2020 var det 40 000 flere ansatte med regelmessig hjemmekontor enn året før. Undersøkelsen tok for seg de med «arbeidsavtale» om hjemmekontor. Her kan det være mørketall, i og med at mange under pandemien ble satt på hjemmekontor uten at det var en formell avtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker på plass.

I SSBs rapport om ansatte på hjemmekontor, fremtrer ledere, akademikere, høyskoleansatte og andre kontorarbeidere som de yrkene hvor bruk av hjemmekontor er mest utbredt (Statistisk sentralbyrå, 2021).

Den økte bruken av hjemmekontor under pandemien førte til et behov for å regulere hjemmekontorarbeidet i større grad. 18. Mars 2022 ble det fastsatt endringer i forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem, endringene trer i kraft 1. juli 2022 (Persen, 2022). Reglene for arbeidstid i Arbeidsmiljøloven vil nå også gjelde for de på hjemmekontor, samt at forskriften stiller krav til at hjemmekontor må avtales skriftlig, og at krav til arbeidsmiljøet er tilpasset arbeid fra hjemmekontor,

- *“en tydeliggjøring av at krav til det psykososiale arbeidsmiljøet også gjelder når arbeidstakeren jobber hjemmefra.*
- *at de samme reglene for arbeidstid skal gjelde ved hjemmekontor som ved arbeid på arbeidsplassen” (Regjeringen.no, 2022).*

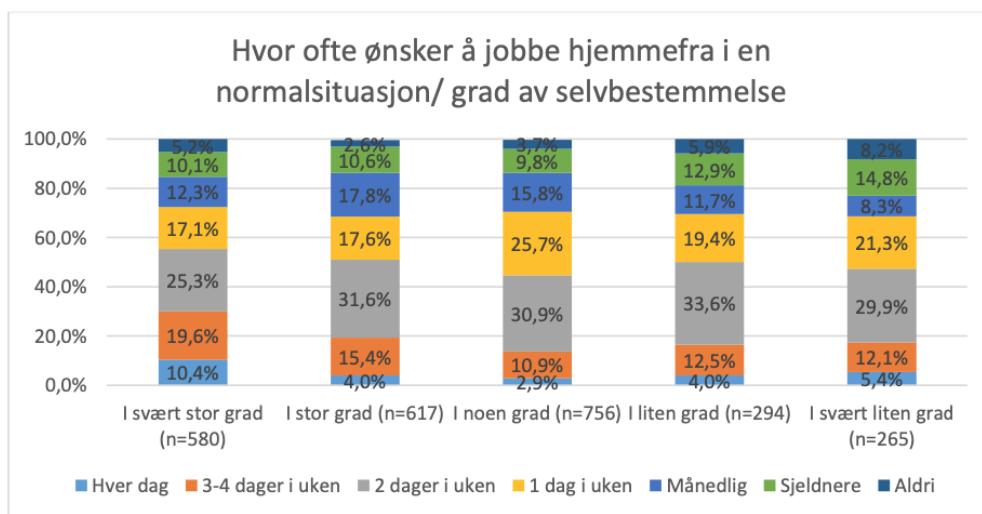
Tall fra Arbeidsforskningsinstituttets (AFI) rapport fra våren 2021 sier noe om arbeidstakeres ønsker og forventninger til muligheten for å jobbe hjemmefra i en normalsituasjon etter pandemien. Tallene i figur 1 viser resultater fra en tid hvor man av myndighetene ble oppfordret til å “jobbe så mye som mulig hjemmefra, hvis man har mulighet til det”, og det kan derfor være faktorer som spiller inn som ikke nødvendigvis stemmer overens med den aktuelle situasjonen post-korona. Det mest svarte alternativet i undersøkelsen var “2 dager i uken”, noe som tyder på at de ansatte ser både fordeler og ulemper med det å jobbe hjemmefra og det å jobbe i et fellesskap på arbeidsstedet (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021).



Figur 16: Ønsker om hjemmekontor etter pandemien i en normalsituasjon blant de som jobber hjemmefra nå. N=2578

Figur 1: Ønsker om hjemmekontor etter pandemien i en normalsituasjon blant de som jobber hjemmefra nå (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021).

Studien har også sett på sammenhengene mellom ønsker om hjemmekontor og andre faktorer, som hyppighet av kollegaer på arbeidsplassen, reisevei til jobb, bransje, alder og kjønn, og om man for eksempel har barn. Graden av selvbestemmelse som vist i figur 2 synes også å spille en rolle når det kommer til de ansattes ønsker om å jobbe hjemmefra, også i forhold til hvor stor grad de jobbet hjemmefra før pandemien. «... Resultatene tyder på at det å jobbe hjemmefra fortsatt ansees å være et privilegium for de aller fleste, forbundet med en høy grad av selvbestemmelse og frivillighet» (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, s.27).



Figur 18: Hvor ofte ønsker å jobbe hjemmefra i en normalsituasjon etter korona, etter grad av selvbestemmelse. Blant de med hjemmekontor.

Figur 2: Hvor ofte ønsker å jobbe hjemmefra i en normalsituasjon etter grad av selvbestemmelse (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021)

Med bakgrunn i våre egne antakelser og tall hentet fra AFIs rapport, har vi derfor kommet frem til følgende hypotese 4:

H4: En hybridløsning med hjemmekontor og fysiske dager på kontoret vil være den optimale løsningen.

1.3.3 Ulike engelske begreper for hjemmekontor

På norsk bruker vi i hovedsak begrepet hjemmekontor når det er snakk om arbeid hjemmefra. Vi gjorde våre søk på engelsk i internasjonale databaser, hvor vi i litteraturen fant flere ulike

begreper for det norske begrepet hjemmekontor. Også på engelsk bruker de begrepene litt om hverandre, men likevel med en mer differensiert deling enn det vi finner på norsk. Under følger definisjoner av de vanligste begrepene.

Sutarto et al. (2021) viser til begreper som definerer det å ikke jobbe fra en tradisjonell arbeidsplass/kontor, men at arbeidstakere jobber hjemmefra ved hjelp av teknologiske hjelpemidler: *“Work from home (WFH)–telework, telecommuting, flexible workplace and remote work – is an alternative working arrangement in which employees perform their jobs from home using information and communications technologies (ICTs) to interact with others and complete the working duties”* (Tavares, 2017, referert i Sutarto et al., 2021, s.386).

Allen et al. (2015) bruker begrepene “remote work” eller “working remotely” hvor vi på norsk ville brukt begrepet hjemmekontor. De viser til ulike begreper for hjemmekontor og definerer begrepet slik: *“Designated with a variety of terms, such as telework, telecommuting, distributed work, remote work, it describes employees’ working activities, using different technologies, outside the official workplace (home or any other remote location), with significant outcomes on employees’ satisfaction, performance, commitment and other positive or negative behaviours”* (Allen et al., 2015, referert i Prodanova & Kocarev, 2021a, s.1). De har dermed mye av den samme forståelsen av hjemmekontor som Sutarto et.al (2021), men viser også til effekter av hjemmekontor på arbeidsmiljøet.

Marinho et al. (2021) viser også til ulike former for hjemmekontor, men skiller mellom grad av tvang og frivillighet. Forfatterne bruker begrepene «working remotely» og «working from home», hvor det sistnevnte er mer positivt og bærer preg av frivillighet og i en form hvor arbeidstaker selv kan si noe om grad av andel på hjemmekontor og på arbeidsplassen. «Working remotely» bærer mer preg av tvang, og er den formen vi så mest under pandemien, hvor hjemmekontor ble pålagt arbeidstakeren (Marinho et al., 2021).

Kumar og Sarkar (2021) har, på den andre siden, en mer helhetlig forståelse av hjemmekontor, og ser det som en del av en tilrettelegging for arbeidstakere og det moderne livet hvor begge parter er i jobb og med en lang rekke ulike krav. De bruker begrepet «Flexible work arrangements (FWAs)», hvor hjemmekontor inngår som en del av det de kaller fleksible arbeidsløsninger (vår oversettelse): *«Employees are integrating work and personal life more than ever and organizations are supporting them by providing FWAs, e.g.flexitime, flexplace/teleworking, part-time, job sharing, etc. These flexible schedules help them manage personal tasks during traditional work hours”* (Kumar et al., 2021, s. 2).

I den norske litteraturen er det, som nevnt, ikke like stor variasjon, og i hovedsak brukes begrepet hjemmekontor for løsninger hvor man ikke jobber på sitt faste arbeidssted. Vår forståelse av hjemmekontor i en norsk kontekst innbefatter samtlige av de engelske begrepene beskrevet ovenfor, og det er dette begrepet vi vil benytte videre i vår sammenligning av litteratur.

1.4 Målsetning

Som tidligere nevnt, har vi gjennom aktualiseringen sett at det vil være en fortsettelse av bruk av hjemmekontor i post-korona-tiden. For å kunne gi et klarere bilde på faktorer som vil ha konsekvenser for individer og organisasjoner involvert i prosessen, har vi som målsetning med oppgaven vår å se på nyere studier som er gjeldende innen området, for så å se disse opp mot hverandre. Gjennom en systematisk gjennomgang av eksisterende forskning på temaet hjemmekontor, helse og arbeidsmiljø, ønsker vi dermed med denne litteraturstudien å sammenstille og kvalitetsvurdere funn rundt det valgte forskningsspørsmålet vårt; *Hvordan påvirker den økte bruken av hjemmekontor arbeidsmiljøet?*

1.5 Veien videre i oppgaven

Vi vil videre gjennomgå de metodiske momentene for litteraturstudiet vårt; de metodiske stegene vi har tatt for å komme frem til våre litteratursøk, til de utvalgte artiklene og de avgrensninger og kvalitetsmessige valg vi har valgt å ta underveis i studien. Vi vil deretter gjennomgå relevante funn fra de utvalgte artiklene, og kategorisere disse etter tema vi anser som viktige for å besvare forskningsspørsmålet vårt. I hoveddelen vil vi også sammenligne og kontrastere funnene våre for å kunne sammenstille og diskutere dem. Til slutt vil vi konkludere med et svar på problemstillingen vår, diskutere veien videre og eventuelle begrensninger vi ser med oppgaven vår.

2.0 Metodiske momenter

Basert på interesse, personlig erfaring og for å avgrense vår forskning på fenomenet hjemmekontor, har vi valgt å bruke covid-19-pandemien som en kontekst for vår studie. Temaet hjemmekontor har vært høyst aktuelt de siste to årene, hvor et høyt smittepress og derav offentlige tiltak med krav om tilrettelegging og nedstenging har ført til at kontorlokaler har stått tomme. Dette har medført at ansatte har vært nødt til å omstille seg og benytte seg av andre måter for kommunikasjon, produksjon og gjennomføring av arbeidshverdagen.

Denne delen tar for seg metode for studien, aspekter rundt datainnsamling, syntese og analyse av funn.

2.1 Valg av metode

I vår oppgave har vi benyttet litteraturstudie som metode. *“En litteraturgjennomgang er en systematisk gjennomgang av eksisterende forskning innenfor et spesifikt tema eller fagfelt”* (Persson, 2021, s. 13). En litteraturgjennomgang benyttes i både fagoppgaver og i bacheloroppgaver. En litteraturgjennomgang i en masteroppgave er ofte mer omfattende og kalles en litteraturstudie (Persson, 2021). På engelsk kalles det “systematic review”, men dette er ofte en mer omfattende metode brukt av blant annet forskere (Cherry et al., 2017). Vi har derfor lagt oss på et nivå mellom litteraturgjennomgang som vist til i «Hvordan skrive en litteraturgjennomgang» (Persson, 2021) og “Systematic review” som beskrevet i «Doing a systematic review» (Cherry et al., 2017). Under vil vi beskrive og begrunne den metodiske prosessen og valg gjort underveis i studien.

Litteraturstudie ble valgt som metode fordi vi ønsket å finne ut hva som var gjeldende kunnskap på fenomenet hjemmekontor rundt covid-19-pandemien. Temaet har fått mange nye bidrag i løpet av de siste årene, og vi så det hensiktsmessig å studere hva andre forskere har kommet frem til i sine analyser og vinklinger, for å svare på vår problemstilling og eventuelt kunne fylle hull i litteraturen. For å kunne bruke nyest mulig forskning, valgte vi å bruke kun artikler, ikke bøker, som kilder til vårt materiale.

2.2 Databaseseleksjon og artikkelinnhenting

Vi startet arbeidet med å finne relevante artikler til litteraturstudiet med å jobbe oss frem til relevante nøkkelord. Vi så raskt at det var flere ulike ord som ble brukt for å beskrive faktorer som hjemmekontor, arbeidsmiljø, motivasjon og helse. Det ble derfor viktig for oss å inkludere de ordene vi så på som mest brukt for å få resultater som traff problemstillingen og temaet vårt godt nok. Nøkkelordene, nøkkelstrenger og søk i ulike databaser ble dokumentert i en søketabell (vedlegg 1).

Vi startet med å teste ulike nøkkelord og kombinasjoner, men tilpasset søkestrengen etter hvert. De første søkene ble gjort med denne søkestrengen:

(“Home office” OR “Remote work” OR “Working from home” OR “Work from home”) AND (“Working environment” OR “Work environment” OR “workplace environment”)

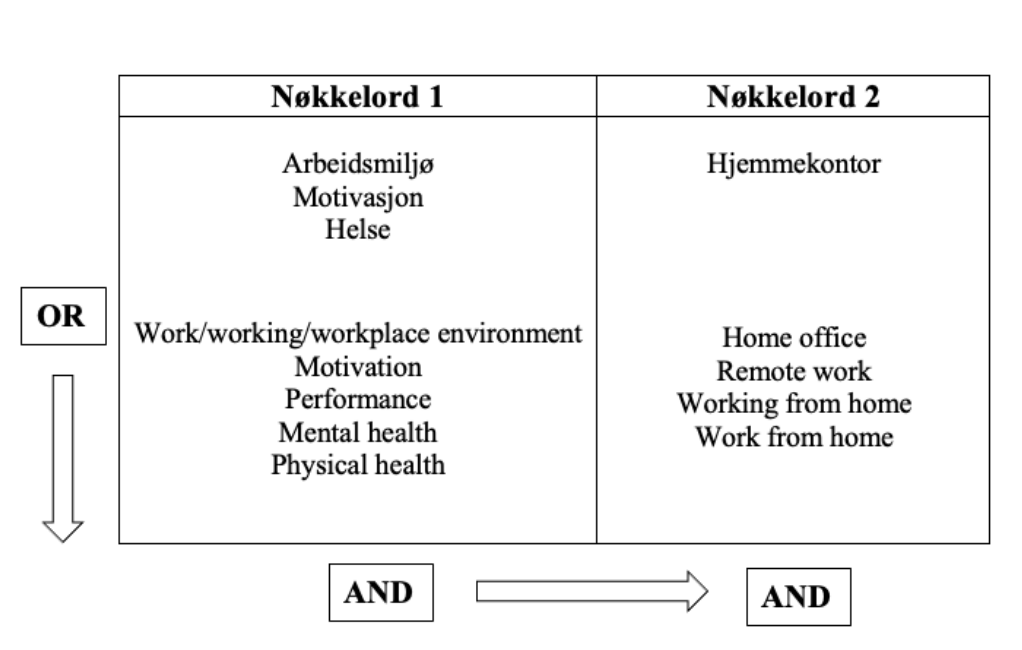
Dette ga alt for omfattende og upresise resultatlister. Søkestrengen ble derfor tilpasset og testet i ulike varianter, før vi kom frem til endelig søkestreng:

("Remote work" OR "home office") AND ("Work environment" OR "workplace environment") AND (motivation) AND (health)

Etter egne søk på aktuelle tema, innledende søk i ulike databaser, råd fra veileder og bibliotekar ved Nord Universitet, søkte vi i 3 ulike databaser; Emerald, Science Direct og Scopus. I etterkant av de første søkene fant vi at Emerald og Science Direct ga mest relevante funn, og valgte derfor å fokusere de videre søkene våre på disse to databasene. Scopus ble valgt bort på grunnlag av at vi ikke fikk funn ved inkludering av «health» og «motivation» i søkestrengen.

Når vi hadde kommet frem til en søkestreng som fungerte hensiktsmessig, landet vi på et visst antall artikler, og kunne dermed starte den videre seleksjonsprosessen. Videre prosess blir grundigere beskrevet videre i avhandlingen, hvor vi viser hvordan vi etter hvert havnet på et antall artikler som vi mener vil holde til å beskrive temaet og problemstillingen vår.

Figur 3: Nøkkelord



Figur 3: oversikt over nøkkelord brukt i studiens søk, både på norsk og engelsk

2.4 Screening-prosess

De ulike stegene i screeningprosessen er basert på Persson (2021) og råd fra bibliotekar.

Tabell 1: Screeningprosessen

Steg 1	Fjerne duplikater
Steg 2	NSD godkjenning nivå 1 eller 2
Steg 3	Utvikle et silingsverktøy og teste det
Steg 4	Screening 1: Tittel og abstrakt-siling
Steg 5	Screening 2: Fulltekstssiling
Steg 6	Inkludering i studien

Tabell 1: Screeningprosessen og hva som er gjort på de ulike stegene.

Inklusjonskriterier/kvalitetsvurdering av artikler

Basert på Persson (2021), Cherry et.al (2017) og råd fra bibliotekar, valgte vi følgende inklusjonskriterier å vurdere artiklene etter:

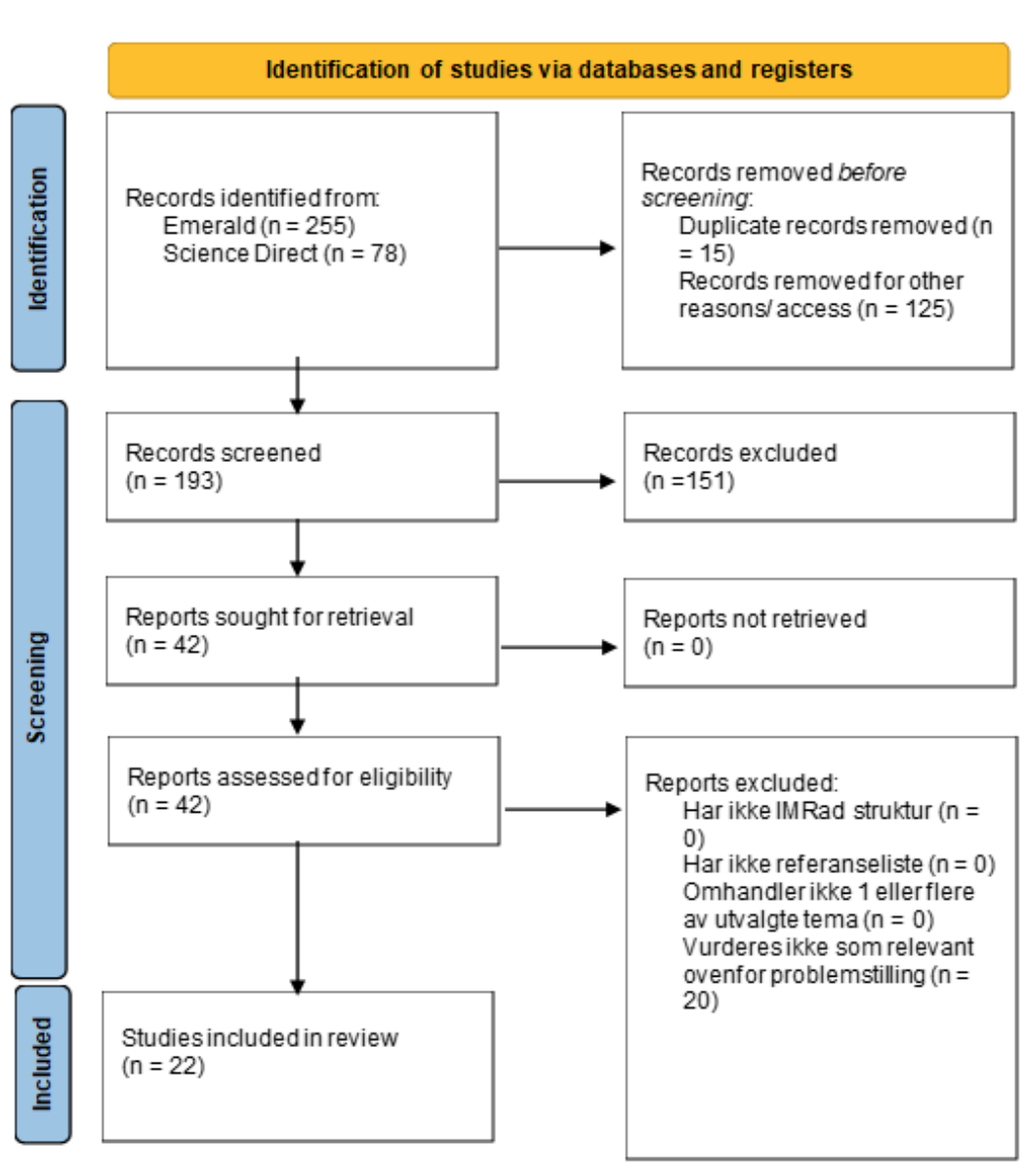
- Fagfellevurdert
- Godkjent i NSD: Nivå 1 eller 2
- Relevans ovenfor problemstilling: Aktuelt tema basert på tittel, nøkkelord og abstrakt
 - o Inkludere hvis det omhandler en eller flere av følgende:
 - Arbeidsmiljø
 - Hjemmekontor
 - Motivasjon
 - Helse
 - Covid-19/pandemi
- Vitenskapelig redaksjon
- Nasjonal eller internasjonal forfatterkrets
- Referanseliste/reviderbarhet (dokumentasjon av forskningsprosess)
- IMRaD-struktur (introduksjon, metode, resultat og diskusjon)
- Hvor troverdig er funnene?
- Etikk

(Cherry et al., 2017; Persson, 2021)

I steg 5, fulltekstsiling, ble alle artikler gjennomgått av begge masterstudentene uavhengig av hverandre for å sikre kvaliteten på studien. Det ble satt opp et skjema for vurdering basert på inklusjonskriteriene ovenfor som ble benyttet i prosessen slik at vi sikret at alle artikler ble vurdert på samme grunnlag. Etter denne første gjennomgangen ble artiklene diskutert, og inkludert i studien om begge masterstudentene var enige.

2.5 Flow-chart (PRISMA)

Figur 4 viser utvelgelsesprosessen av artikler som er benyttet i litteraturstudiet, samt hvorfor og hvordan enkelte artikler er blitt luket ut fra litteraturstudiet.



Figur 4: Flyt-diagram som viser utvelgelsesprosessen

Blant våre funn er en lederartikkel inkludert. Denne er tatt med siden den bidro med en annen vinkling til studien enn de aktuelle vitenskapelige artiklene hadde.

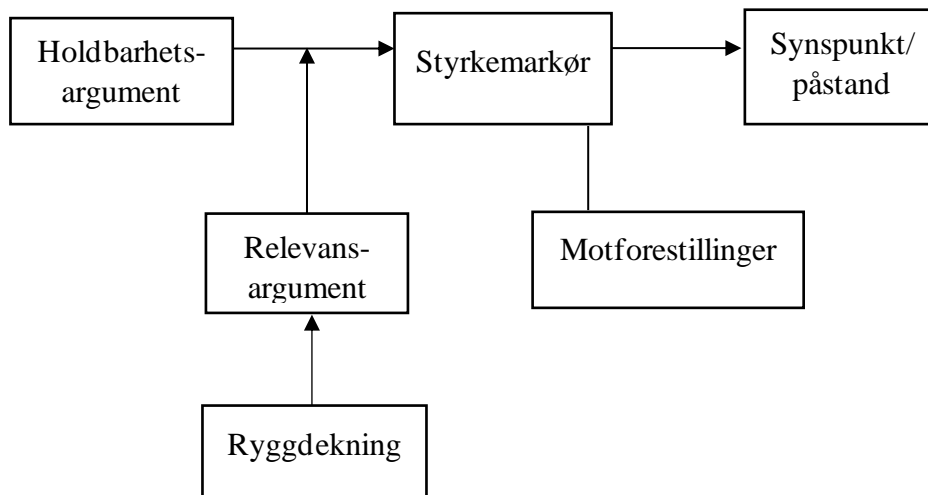
2.6 Syntetisering

Et viktig steg i en litteraturstudie er den delen hvor man vurderer funn og ulike teoretiske perspektiver opp mot hverandre, ser hvordan de forholder seg til hverandre og setter dem i en sammenheng. Dette kalles syntetisering, og er ifølge Persson det som skiller en litteraturstudie fra en bibliografi (Persson, 2021, s. 85).

I arbeidet med å syntetisere funnene har vi forholdt oss til Toulmins argumentasjonsmodell (2003), som beskrevet i Persson. Modellen er oppbygd av seks komponenter, hvorav tre regnes som hovedkomponenter: 1) Synspunkt/påstand (claim), 2) holdbarhetsargument/belegg (data), 3) relevansargument/hjemmel (warrant). Disse tre blir det som kalles «vårt argument». Styrkemarkør (qualifier), ryggdekning (backing) og motforestillinger (rebuttal) utgjør modellens utvidede komponenter (Persson, 2021, s. 87).

Modellen bruker vi for å analysere tekstene og bygge opp argumenter til oppgaven.

Figur 5: Toulmins argumentasjonsmodell



Figur 5: Denne figuren viser oppsettet i Toulmins argumentasjonsmodell, og er basert på Persson (2021, s.89).

De utvalgte artiklene som ble inkludert i studien vår, ble fordelt mellom oss for å videre bli grundigere analysert ved bruk av Toulmins argumentasjonsmodell. Deretter ble hovedfunnene presentert, sammenlignet og kontrastert, før vi så dem opp mot vår problemstilling.

3.0 Presentasjon av funn

I kapittel tre vil vi i presentere funnene fra litteraturstudiet vårt, og oppsummere forfatterens synspunkter og argumenter kategorisert under ulike tema. De utvalgte temaene er blitt brukt på grunnlag av relevans til problemstillingen og de områder den omhandler. Vi hadde i forkant av studien gjort oss opp noen tanker om hvilke temaer som ville være fremtredende, men opplevde at vi underveis i gjennomgangen måtte tilføye kategorier og tema som viste seg å gå igjen mye blant flere forfattere. Funnene våre gjorde dermed at oppgaven utviklet seg underveis, og vi vil i kapittel 4 syntetisere og sammenligne funnene; og trekke de sammen for å komme frem til en konklusjon og en sammenheng som kan hjelpe oss å svare på problemstillingen.

3.1 Hjemmekontor

Hjemmekontor var et sentralt tema i mange av funnene våre, og det gikk igjen i flere ulike varianter, som nevnt i begrepsavklaringen tidligere i oppgaven.

Sutarto et al. (2021) mener at hjemmekontorsituasjonen man har sett under covid-19-pandemien har vært ekstraordinær, og at det som særpreget situasjonen var at det ble en brå overgang fra vanlig kontorjobb til hjemmekontor, og at stort sett alle ansatte, verden over ble satt på hjemmekontor. Studien er satt til Indonesia. De finner at, i tillegg til stress knyttet til den nye arbeidssituasjonen, pandemien også medførte mye frykt og usikkerhet. Sutarto et.al (2021) viser også til sammenhengen mellom mental helse og arbeidsinnsats.

“Due to the pandemic, the current working arrangement has just emerged. Employees face more stressors, not only exaggerated work–life conflict—the schools and daycare facilities closures... –but also job insecurity, financial threats and health concerns ... These may deteriorate the employees’ mental health, which in turn plummet their job performance” (Sutarto et al., 2021, s. 387).

Sutarto et al. (2021) mener videre at det er både positive og negative faktorer ved å jobbe fra hjemmekontor, og trekker frem flere viktige poeng rundt hva som kan påvirke ansattes

arbeidsinnsats på hjemmekontor (Work From Home, WFH). Fordeler med hjemmekontor som trekkes frem er bedre balanse mellom jobb og fritid, mindre tid brukt til transport, økt fleksibilitet og opplevelse av autonomi, færre som vurderer å bytte jobb, økt jobbtilfredshet samt mindre stress. På den andre siden, medfører dog hjemmekontor utfordringer med økt multitasking, sosial isolasjon, minsket motivasjon, økte kostnader, distraksjoner og minsket kommunikasjon [vår oversettelse] (Sutarto et al., 2021, s. 386-387).

Forfatterne viser til at det i Indonesia er en kultur for at jobb skal gjøres fra kontoret, og at hjemmet skal forbeholdes hvile. De finner dog at man under pandemien har sett at produktiviteten har vært god, og at en større andel ansatte enn beregnet ønsker å jobbe hjemmefra også etter pandemien- mer enn halvparten ønsket å fortsette å jobbe fra hjemmekontor. De mener at man derfor burde vurdere hjemmekontor som en varig løsning, men at man må se hvilke løsninger som fører til størst produktivitet blant de ansatte.

“...They need to identify either the individual or occupational characteristics that provide the most impact on employee productivity... On the other hand, the ability to work remotely was the lowest among low- and medium-skilled workers such as manufacturing operators and elementary occupations workers. The feasibility of WFH is related to the individual characteristics such as high-paying occupations, educational attainment, younger and personality” (Sutarto et al., 2021, s. 401)

Som vist til over, finner Sutarto et al. (2021) at hjemmekontor er mest aktuelt for de i høystatusyrker og den yngre delen av arbeidstakerne.

Cuerdo-Vilches et al. (2021) sin studie har, på den andre siden, sett på kvaliteten på hjemmekontor og hvordan det påvirker de ansatte. De konkluderer med at kvaliteten på hjemmekontoret påvirker de ansattes helse. Studien er satt til Madrid i Spania, hvor det før pandemien var en liten (8%) grad av hjemmekontor (Cuerdo-Vilches et al., 2021, s. 4), og en arbeidskultur som verdsatte fysisk oppmøte. I ettertid ser man at flere nå ønsker fleksibiliteten som kommer av hjemmekontor. Cuerdo-Vilches et.al (2021) viser til en rapport fra Adecco som sier at arbeid fra hjemmekontor har vært effektivt, og at flere ansatte ønsker en økt grad av fleksibilitet. Rapporten hevder at det ideelle etter pandemien vil være en hybridløsning (Adecco Group Institute, 2021, referert i Cuerdo-Vilches, 2021, s.4). Studien til Cuerdo-Vilches et.al (2021) så på følgende variabler: sosioøkonomiske, sammensetning av husholdningen, kvalitet på innemiljøet, hvor mye av arealet som faktisk var brukbart, digitale ressurser, fysiske og sosiale forhold for å jobbe hjemmefra og inntekt. Det var en overvekt av

de med høy sosioøkonomisk status som jobbet fra hjemmekontor, og likevel var bare to av tre av disse fornøyd med forholdene på hjemmekontoret. Blant de som var fornøyd med forholdene spilte faktorer som blant annet størrelse på rommet, lys, temperatur, møbler, god støydemping og naturlig lys inn. Studien viste at en større andel damer var på hjemmekontor, noe forfatterne mener kan ha noe med ansvar for hjem og familie å gjøre, og at damer derfor i større grad har valgt å jobbe fra hjemmekontor (Cuerdo-Vilches et al., 2021).

I artikkelen trekker Cuerdo-Vilches et al. frem viktigheten av *kvaliteten* på hjemmekontoret, om man skal ha en økt grad av hjemmekontor også etter pandemien: “...*Minimum conditions for teleworking would have to be ensured, such as guaranteed energy and internet supply, minimum digital resources, housing, and environmental conditions of the space, as well as ergonomic furniture, agreed between company and worker, and properly regulated*” (Cuerdo-Vilches et al., 2021, s. 9).

Zaman og Ansari (2021) trekker frem viktigheten av å finne den riktige formen for hjemmekontor. Deres studie ser på sammenhengen mellom arbeidsfleksibilitet og arbeidsengasjement, kvalitetene i arbeidslivets påvirkning og de modererende effektene av kunnskapsdeling. De finner støtte for at arbeidsfleksibilitet i form av hjemmekontor har en positiv påvirkning på arbeidsengasjement, og at arbeidsfleksibilitet er positivt assosiert med kvaliteten på arbeidslivet. De finner også full støtte for at “*QWL mediates the impact of WF on JE*” (Zaman & Ansari, 2021, s. 3), altså at kvalitetene i arbeidslivet fører til de effektene av arbeidsfleksibilitet man ser på arbeidsengasjement. Forfatterne finner også at kunnskapsdeling modererer påvirkningen av hjemmekontor på arbeidsengasjement.

Studien er gjort i India og blant ansatte i IT-bransjen, men hovedfunnene vil likevel kunne være overførbare til vår studie.

Kappel et al. (2021) har gjort en studie på konsekvensene av covid-19- pandemien på akademisk ansatte på hjemmekontor. De trekker frem at konteksten kunne medføre at det var ekstra vanskelig å omstille seg til arbeid fra hjemmekontor da det var en brå overgang med nasjonal nedstengning og redsel for hva helsekonsekvensene av pandemien. De fant også at dette gikk hardest utover de uten fast ansettelse grunnet økt usikkerhet knyttet til

arbeidssituasjonen. Tiden på hjemmekontor har også gått utover arbeidstrening, nettverksbygging og arbeidsmuligheter (Kappel et al., 2021).

Noen av forfatterens hovedfunn var at hjemmekontor oppleves ulikt fra ansatt til ansatt.

“Respondents varied greatly in their replies indicating that individual’s experiences during lockdown cannot be generalised. Experiencing a lack of informal contact with colleagues, a loss of focus due to worry or stress, and unsuitable working environments were nevertheless commonly reported... gender largely did not explain inter-individual variations in the reported experiences” (Kappel et al., 2021, s. 9).

Dette viser til at tiltak rettet mot ansatte på hjemmekontor må varieres ut fra den enkeltes behov. Studien trekker også frem ulike mestringsstrategier, som vist under.

Mestringsstrategier kartlagt i undersøkelsen til Kappel et al. (2021) blant akademisk ansatte på hjemmekontor under koronapandemien. De finner at trening, utendørsaktiviteter og ulike former for sosial kontakt/støtte har vært noen av de mest fremtredende mestringsstrategiene (Kappel et al., 2021, s. 9).

Figur 6: Mestringsstrategier



Figur 6: Denne figuren viser en oversikt over mestringsstrategiene kartlagt i undersøkelsen (Kappel et al., 2021, s. 9).

Kappel et al. (2021) fant en økning i uformell kontakt med kollegaer, herunder blant annet via Facebook. Det trekkes frem at sosial kontakt er noe av det viktigste for god helse: *“As social*

species, interpersonal contacts regulate individual's emotions and well-being (Zaki & Williams, 2013, referert i Kappel et al., 2021, s.10). Ensomhet knyttes til ulike fysiske utfordringer som hjerte-karsykdom, dårlig immunforsvar og mental helse. "It is therefore not surprising that, in times of significant social restrictions, technologies providing social exchange received a spike in demand (e.g. Facebook +27%) during lockdown (Koeze and Popper, 2020) and social connectedness appeared to become especially important for coping." (Kappel et al., 2021, s. 11).

Kappel et al. (2021) trekker også frem at arbeidsmiljøet er en viktig faktor, og at mistriivsel med arbeidsmiljøet knyttes til negative faktorer: *"Dissatisfaction with a work environment can be associated with headaches and decreased concentration (Wyon, 2004), reduced work motivation (Lan et al., 2010), and negative mood (Lamb and Kwok, 2016). Moreover, clear boundaries between work and home are important for psycho-logical detachment, which can lower stress and exhaustion"* (Kappel et al., 2021, s. 11).

Til sist skiller Kappel et al. (2021) mellom to ulike grupper av arbeidstakere og deres ulike behov når det kommer til jobb-fritid. Den første gruppen, "segmentors", liker et tydelig skille mellom jobb og privatliv, og de opplever det som negativt når arbeidet tar over hjemmet. Den andre gruppen, "integrators", trives derimot med at jobb og fritid blandes, og føler at det gir mer fleksibilitet og tid til familielivet. (Kappel et al., 2021).

Studien viser tydelig at det er både positive og negative konsekvenser ved den brå overgangen til hjemmekontor, og at det varierer mellom ulike ansatte og deres tilknytning til arbeidslivet. Man må ta hensyn til ulikheter blant medarbeidere og hvordan man kan lage et best mulig arbeidsmiljø, spesielt med tanke på arbeidsrutiner og balanse mellom jobb og fritid. I tillegg viser de til to ulike typer av ansatte, «segmentors» og «integrators». Ved å ta hensyn til, og videreutvikle, behovet for uformell kontakt og det faktum at ansatte har ulike behov og ønsker, mener de at man kan bygge et mer robust arbeidsliv for fremtiden.

Prodanova & Kocarev (2021a) har sist, men ikke minst undersøkt ansattes intensjoner om å jobbe hjemmefra etter at restriksjonene er mer avslappet etter covid-19. Med grunnlag i fundamentale teoretiske rammer for motivasjon, legger de vekt på at oppgaver og omgivelser på hjemmekontoret har innvirkning på de ansattes produktivitet og tilfredshet, som igjen påvirker deres dedikasjon til å fortsette med hjemmekontor etter pandemien (Prodanova & Kocarev, 2021a). De teoretiske og praktiske implikasjonene av studien antyder flere veier for

produktiv styring av overgangen til hjemmekontor (“fjernarbeid”), særlig i situasjoner hvor behovet pålegges, og de mest uunnværlige aspektene for konstruktivt arbeid hjemmefra må nås raskt.

En mer langsiktig og fremtidsrettet strategi for organisasjoner vil være hensiktsmessig for å overleve krisen etter pandemien på best mulig måte, med fokus på å ha en kontinuitetsplan med fokus på relasjoner, tillit og villighet for de ansatte [vår oversettelse] (Eriksson & Petrosian, 2020, referert i Prodanova & Kocarev, 2021a, s.13). “.. *It is actually time to be more future and long-term oriented, preserving employees in the attempt to maintain quality service for customers*” (Sull et al., 2020, referert i Prodanova & Kocarev, 2021a, s.13). Det legges vekt på at tiden er inne for å bevare eksisterende relasjoner, kontra å skape nye, og at målet med deres studie derfor er sentrert på aspekter som lokker eller hindrer ansattes produktivitet og tilfredshet, som en nødvendighet for deres fortsettelse med hjemmekontor og fjernarbeid for organisasjonen (Prodanova & Kocarev, 2021a).

Motiverende elementer (indre faktorer, motivatorer, fordeler) ved hjemmekontor, som forsoningsmuligheter og flyterfaringer, forventes å stimulere de ansattes produktivitet og tilfredshet. Flyt blir karakterisert av ens følelse av høy konsentrasjon, kontroll og glede imens man gjør arbeidsoppgavene sine (Huang, 2006; Novak et al., 2000; referert i Prodanova & Kocarev, 2021a, s.6), mens muligheten for forsoning beskriver de ansattes fleksibilitet til å synkronisere profesjonelle og personlige behov (van Gerven & Nygård, 2017; Grönlund & Öund, 2018; Mendez, 2017, referert i Prodanova & Kocarev, 2021a, s.6).

Mens forstyrrende elementer på den andre siden (ytre faktorer, hygienefaktorer, ulemper), som avbrytelser på hjemmekontor og de ansattes IKT-angst, kan hindre produktiviteten og tilfredsheten. Forfatterne foreslår en tilnærming som observerer hvilke erfaringer man gjorde seg under covid-19, samt de faktiske kapasiteter, for å kunne undersøke de ansattes intensjoner om å fortsette med hjemmekontor etter at restriksjonene er opphevet.

Studien konkluderer med at de motiverende elementene ved hjemmekontor og dets omgivelser har en positiv innvirkning, og de forstyrrende egenskapene har en negativ innflytelse på de ansattes produktivitet og tilfredshet med arbeidet. Disse faktorene påvirker dermed de ansatte som har til hensikt å fortsette med hjemmekontor etter pandemien (Prodanova & Kocarev, 2021a, s. 14). Studien fant også at arbeidsproduktivitet ikke ser ut til å ha en vesentlig rolle i ansattes intensjoner om å fortsette med hjemmekontor, i motsetning til deres tilfredshet, som i stor grad påvirker det samme.

Resultatene fra Prodanova og Kocarevs (2021a) studie samsvarer med tidligere teorier om at motiverende eller indre faktorer har betydning for ansattes tilfredshet og produktivitet, men kun dersom de observeres sammen med hygienefaktorer eller ytre faktorer (Carpenter and de Charon, 2014, referert i Prodanova & Kocarev, 2021a, s.14). De ansattes krav og forventninger er ikke homogene, og ytre faktorer kan hemme positive responser dersom de indre faktorene ikke blir tatt hensyn til, - og det er derfor behov for balanse mellom arbeidsinnhold og kontekst. Studien refererer dermed til likevekten fra Herzbergs tofaktorteori (1959), og at det må legges vekt på både de positive og de negative påvirkningene av hjemmekontoropplevelsen. Tofaktorteorien til Herzberg er en av de mest sentrale tilnærmingene til jobbdesign som har fokus på å øke de ansattes tilfredshet. Den går ut på at de indre, motiverende faktorene ved selve arbeidet (som for eksempel ansvar og verdsettelse) vil øke tilfredshet, mens de ytre hygienefaktorene ved eksterne deler ved jobbtilværelsen (som for eksempel arbeidsforhold) vil redusere tilfredsheten dersom de mangler (Herzberg et al., 1959, referert i Prodanova & Kocarev, 2021a, s.14).

Prodanova & Kocarev (2021a) kommer med hypotesen om at dersom de ansatte på hjemmekontor opplever *flyt* i arbeidet sitt, vil det påvirke deres produktivitet og tilfredshet. Flyt i forbindelse med arbeid på hjemmekontor, gjenspeiler et harmonisk samsvar mellom de ansattes arbeidsferdigheter og sine arbeidsoppgaver (Zhou, 2012, referert i Prodanova & Kocarev, 2021a, s.6-7), og henger dermed sammen med de ansattes opplevelse av tilfredshet og produktivitet på hjemmekontoret (MacRae & Sawatzky, 2020, referert i Prodanova & Kocarev, 2021a, s.7).

Studien til Prodanova & Kocarev (2021a) prøvde å svare på 6 ulike hypoteser om hva som vil påvirke de ansatte på hjemmekontors produktivitet og tilfredshet positivt og negativt.

Samtlige hypoteser, bortsett fra den om produktivitet, støttes av resultatene fra datainnsamlingen- og analysen, og resultatene var homogene uten signifikante forskjeller innen kjønn, alder, utdanning, sivilstatus, familiesituasjon eller nasjonalitet:

1. Forsoning med fjernarbeid (remote work) påvirker produktivitet og tilfredshet positivt.
2. Opplevelse av flyt på hjemmekontoret påvirker produktivitet og tilfredshet positivt.
3. Avbrytelser på hjemmekontoret påvirker produktivitet og tilfredshet negativt.
4. IKT-angst påvirker produktivitet og tilfredshet negativt.
5. Produktiviteten vil *ikke* påvirke de ansattes intensjon om å fortsette med hjemmekontor.

6. Tilfredsheten vil påvirke de ansattes intensjon om å fortsette med hjemmekontor positivt.

3.2 Psykisk helse

Psykisk helse har vært et annet av temaene som vi fikk flest funn på i denne studien.

Restubog et al. (2020) ser, i en lederartikkel fra *Journal of Vocational Behavior*, på effektene av covid-19-pandemien på arbeid og karriere. Forfatterne mener at effektiv regulering av følelser kan være en forklaring på hvorfor enkelte arbeidstakere har håndtert konsekvensene av covid-19-pandemien bedre enn andre (Restubog et al., 2020). Forfatterne tar med egne erfaringer og ulik forskning i forsøket på å forklare hvorfor noen viser en større grad av resiliens under pandemier enn andre. De mener det er noen overordnede utfordringer for arbeidstakere under pandemier generelt, før de viser til måter å regulere følelser på.

Den overordnede utfordringen mener de er **kort- og langtidseffekter på arbeidstakernes helse, med fokus på psykisk helse og atferd**, som også har gjensidig innvirkning på hverandre (Restubog et al., 2020, s. 1-2) med følgende underpunkter:

- Utfordringene med å bevare en god psykisk helse
- Utfordringene knyttet til et usikkert arbeidsmarked og arbeidsmiljø
- Utfordringer knyttet til å balansere krav fra både arbeid og familie - mange arbeidstakere på hjemmekontor og nasjonale nedstengninger

Forfatterne viser til at det er en sammenheng mellom pandemier og effekter på psykiske og atferdsmessige konsekvenser:

"Many studies have consistently found relationships between the occurrence of infectious disease outbreaks and a host of psychological and behavioral consequences. Among the negative psycho-logical consequences that have been most frequently reported are greater incidence of depression and psychological distress, worry, functional impairment, anxiety about being infected, and reduced quality of life, and subjective well-being" (Restubog et al., 2020, s. 1-2).

De viser deretter til **dempende effekter av effektiv regulering av følelser** - og hvordan arbeidstakere kan gjøre det beste ut av konsekvensene av pandemien.

- Effektiv regulering av følelser reduserer negative følelser og fører til god psykisk helse: her vises det til ulike strategier- holde kontakt med andre, det å holde seg opptatt, bedrive positive aktiviteter og forsøke å løse problemer. Generelt sett regnes de mest proaktive og direkte strategiene som mest suksessfulle.
- Effektiv regulering av følelser bidrar til at man er mer fleksible i jobbsammenheng: de som effektivt regulerer sine følelser lykkes bedre med å ta til seg og prosessere ny informasjon og har lavere stressnivåer. Forfatterne trekker frem at dette har vært viktigst for de i lavstatusyrker og de med lav lønn.
- Effektiv regulering av følelser bidrar til en bedre balanse mellom jobb og familie, bidrar til å holde seg fokusert og nå mål, samt har sosiale fordeler ettersom man har mer overskudd til andre.

Regulering av følelser defineres av forfatterne som: *“(...) the process of initiating, maintaining, and modifying one's emotional experience and expression”* (Restubog et al., 2020, s. 3).

Ansattes mentale helse og dens påvirkning på deres helse generelt er også et av funnene i studien vår. Sutarto et al. (2021) trekker frem følgende:

“Employees’ mental well-being is a crucial determinant in the overall health and has a large impact on the quality of life and productivity (Burton et al., 2008). Psychological distress has been widely used as an indicator of mental well-being, which refers to a state of emotional suffering, accompanied by mild to severe symptoms of depression, anxiety and somatic symptoms (Drapeau et al., 2012). The current unprecedented crisis is a major source of stressors that escalate employees’ emotional distress” (Sutarto et al., 2021, s. 387).

Sutarto et al. (2021) har funn i sin studie som viser at flere sosioøkonomiske faktorer påvirker de ansattes helse og arbeidsinnsats på hjemmekontor. Herunder flere beskyttende faktorer og negative faktorer: alder, kjønn, om man var gift, hadde barn, utdanningsnivå, arbeidserfaring, usikker jobb og plass til å jobbe. Kvinner er mest utsatt for stress, gifte har ofte bedre psykisk helse og er mer fornøyde med livet, samt at det å ha barn er knyttet til god helse. Forfatterne finner også at det er en mulig sammenheng mellom utdanningsnivå og psykisk helse. Sist, men ikke minst viser de til at type organisasjon har noe å si for arbeidssikkerhet, og at man har et eget område dedikert til arbeid har innvirkning på helse (Sutarto et al., 2021).

Sutarto et al. (2021) finner også at enkelte grupper opplever mer stress knyttet til effektene av pandemien:

“The higher level of stress among the three-year-college workers than the high-school levels could be due to they are more concerned on the effect of pandemic. This education level group appeared to be less able to select and discern the abundant information spread on social media, hence worsening their emotional symptoms, while the high-school level group might possess less self-awareness of their health condition. Nevertheless, consistent with prior research, those who had higher education levels than three years of college reported less psychological distress (Sutarto et al., 2021, s. 398).

Et siste funn er knyttet til konflikt mellom jobb og familie, og at pandemien har vært gunstig grunnet mer tid til familien og mindre aktivitet utenfor hjemmet: *“Work–life conflict is a common stressor associated with adverse psychological well-being, thus a restriction on most individual daily activities outside the household might explain a reduction of the work and family role conflict (Sutarto et al., 2021, s. 399).*

Shipman (2021) har gjort funn som viser at hjemmekontor medførte elementer som stress og frykt for å ikke yte nok eller ikke bli oppfattet som om de yter nok blant sine ledere, fordi de ansatte ikke hadde en klar formening om hvordan lederne ville oppfatte deres arbeidsinnsats. Dette igjen påvirket den mentale helsen til de ansatte. Isolasjon og mangel på kontakt med andre medarbeidere og ledere gjorde at de ansatte følte seg isolerte, framkølet, utrygge og usikre - som igjen gjorde at de følte seg ukomfortable og hjelpeløse i situasjonen (Shipman et al., 2021). *«These feeling stemmed from a range of factors but largely centered on the struggle to maintain balance in their work-home life while consumed with concerns related to job security (Shipman et al., 2021, s. 18).*

I en post-psykisk helseintervensjon rapporterte ansatte at de følte seg mer støttet og validert, mindre stresset og bevæpnet med flere strategier for å håndtere utfordringene med å jobbe hjemmefra i sammenheng med covid-19-pandemien.

Shipman et al. (2021) kommer med klare praktiske anbefalinger for ledere og øvrig lederskap for å redusere vanskeligheter rundt det å jobbe på hjemmekontor (Shipman et al., 2021, s.19):

1. Ledere bør øke bilateral kommunikasjon, og finne kreative måter for å øke sosialt utbytte mellom dem og ansatte, og ansatte seg imellom.
2. Ledere bør forsikrer seg om at transparente og realistiske forventninger om roller og ansvar er klart formidlet til ansatte, for å minske stress og forvirring.
3. Ansatte på hjemmekontor bør få tilgang til tekniske ressurser og trening, for å opprettholde sin mulighet til å være produktive.
4. Ansatte bør få tilgang til muligheter for emosjonell og mental støtte.

De finner også at ansattes oppfatning av rettferdighet kan være både en motivator og en barriere til ens følelse av tilhørighet og tilknytning innen organisasjonen (Leiter og Maslach, 2017, referert i Shipman, 2021, s.9). Med en mer desentralisert lederstruktur, har man fått en økning i metoden hvor man samarbeider kommunikativt på arbeidsplassen, noe som øker de ansattes muligheter til å bli hørt og til å være med på beslutningstaking. Dette gjør at de ansatte oppfatter rettferdighet mer positivt. Dog har man også sett på arbeidsplasser hvor hjemmekontor benyttes, at det har bidratt til økt hierarki og følelsen av silotenkning (for eksempel større skiller mellom avdelinger og fagområder), noe som har ført til en negativ oppfatning av rettferdighet blant de ansatte (Shipman et al., 2021).

Når det kommer til oppfattelse av lederstil, viser Shipman et al. (2021) til tegn på at de ansatte ønsker ledere som gir dem den støtten de trenger, som uttrykker klare forventninger, gir konsistente tilbakemeldinger, sjekker inn med dem ofte, som responderer på meldinger, og som viser både empati og engasjement for dem. *“Leadership must inspire trust. There should be no fear among employees that managers will assume that they are not working or being productive if they are not in the office working where a manager can keep an eye on them.* (Shipman et al., 2021, s.14). Studien viste at mange opplevde manglende klarhet rundt sine ledes forventninger til arbeidet deres, som igjen førte til usikkerhet og stress blant arbeidstakerne på hjemmekontor.

Chakraborty et al. (2021) finner, på sin side, at man under pandemien har sett avveininger mellom verdien av livet, den psykologiske innvirkningen av isolering og landenes økonomi. Studien til Chakraborty et al. (2021) er fra India, som det sies tok en avgjørelse om å «redde menneskeliv fremfor økonomien» med å innføre total nedstenging av samfunnet (Chakraborty et al., 2021, s. 442). De negative effektene av isolering vises etter pandemien, i form av sosial

uro og psykologiske plager. Chakraborty et al. (2021) har gjort en studie med en kognitiv vurdering av frivillig sosial distanse med funn som finner at det har en psykologisk innvirkning, og at dette også har sammenheng med intensitet i bruk av sosiale medier.

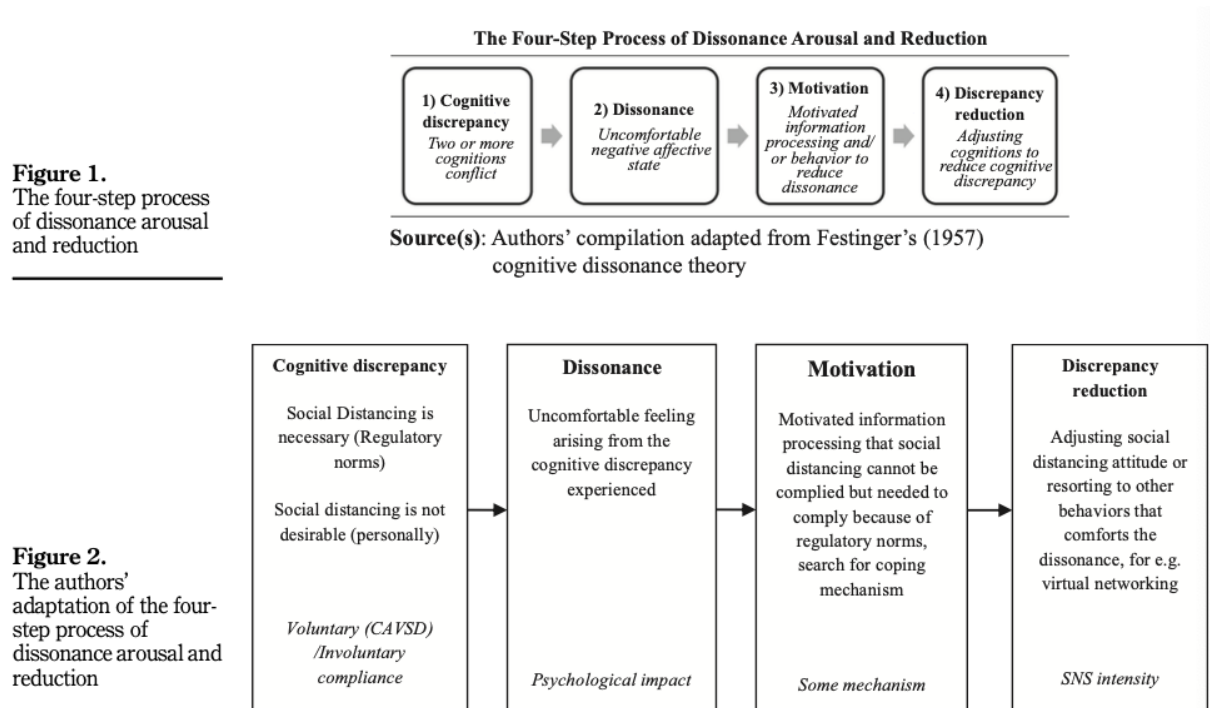
En kognitiv dissonans ble tydelig blant folk, da de både forsto helserisikoen ved å treffes under pandemien, samtidig som de syntes det var vanskelig å opprettholde sosial distanse. «Kognitiv dissonans er en ubehagelig tilstand som antas å oppstå som følge av kognitiv konflikt» (Svartdal, 2022). Den kognitive dissonansen gir opplevd inkonsistens i oppfatningene man har om et fenomen, her sosial distanse, og fører til at mennesker søker å implementere strategier for å minimere ubehag ved denne inkonsistensen (Festinger, 1957, referert i Chakraborty et al, 2021, s.420). Under pandemien så man at mennesker enten ble ekstremt forsiktige; omfavnet sosial distansering frivillig eller ettergivende; eller de ufrivillig engasjerte seg i sosial distansering (såkalt tvungen sosial distansering). Jo høyere grad av dissonans, dess høyere behov for å dempe det. Som et resultat av denne sosiale distanseringen og i forsøk på å dempe de negative reaksjonene av den, så man en økning i virtuelle nettverk.

Gjennom en rapport fra Hoof (2020) påstås det at nedstengningen av samfunnet vil lede til en sekundær epidemi av utbrenthet og psykisk stress; med koblinger til en høy intensitet i bruk av sosiale medier og plattformer online (Hoof, 2020, referert i Chakraborty et al., 2021, s.420). Studien fra Chakraborty et al. (2021) peker på ulikheter basert på kjønn, alder og yrkesstatus på hvordan effektene av disse sammenhengene er.

When individuals are deprived of social engagement, they have a poorer quality of life and health, both physically and psychologically (Cohen and Wills, 1985; Wellman and Tindall, 1993; Katz and Aspden, 1997, referert i Chakraborty et al., 2021, s.422).

Chakraborty et al. (2021) viser gjennom bruk av kognitiv dissonans-teorien at sosial nettverk-intensitet kan være en målbar indikator på sammenhengen mellom psykologisk innvirkning og frivillig sosial distanse. I figur 1 og 2 vises sammenhengen mellom kognitiv diskrepans, altså når en kognisjon er det motsatte av tidligere kognisjoner, og de negative effektene som kan reduseres ved å eliminere dissonante erkjennelser og dermed minimere det psykologiske ubehaget (Chakraborty et al., 2021, s. 426). Bruk av sosiale nettverk er et eksempel på en av måtene å redusere ubehaget ved kognitiv dissonans.

Figur 7: Fire-steps modellen over økning og minskning av kognitiv dissonans



Figur 7: Denne figuren viser den originale fire-steps modellen og tilpasningen gjort av Chakraborty.

Studien til Chakraborty et al. (2021) viste blant annet at kognitiv vurdering av frivillig sosial distanse ikke var en signifikant prediktor på psykologisk innvirkning for *hele* utvalget i studien, men derimot for noen grupperinger innen utvalget. Hypotesen hadde for eksempel signifikant validitet blant kvinner, ikke menn.

For social control and context, there appears to be a difference between men and women (Brody and Hall, 2008). Women also have a stronger social network (Veroff et al., 1981), which was confirmed by H1 being significant only for women. Mehta et al.'s (2002) claim that loneliness leads to depression (psychological impact) was found to be applicable only for women. Similarly, Booth (1972) advocated that women are more emotionally connected in a social network, while men are more formal. (Chakraborty et al., 2021, s. 438)

Når det gjaldt grupperinger innen yrkesstatus og relevans til psykologisk innvirkning, fant de resultater som var ulike fra hverandre, med vurderinger om at dette kunne skyldes individuell psykologi. Studien deres konkluderte med at kognitiv vurdering av frivillig sosial distansering ikke hadde vært effektiv i påvirkning av den psykologiske innvirkningen under pandemien. Dette fordi mennesker antakeligvis aksepterte farene ved sosial nærhet, og dermed aksepterte sosial distansering av helsemessige årsaker, fordi det ble ansett som et effektivt tiltak for å begrense epidemien; «*The COVID-19 pandemic created a perception of risk, and so accepting social distancing voluntarily was not psychologically impactful*» (Chakraborty et al., 2021, s.438).

Chakraborty et al. (2021) fant bevis på at den psykologiske innvirkningen hadde samsvar med intensiteten i bruk av sosiale nettverk, for både menn og kvinner, men statistisk signifikante funn kun for gruppen innen aldersgruppen 21-35 år. Denne aldersgruppen viste å være mer bekymret for å være isolert fra arbeidsplassen, fra familie og venner, - og den psykologiske påvirkning var klart størst for dem. Chakraborty et al. (2021) refererer også til en studie gjort av Pantic et al. (2012), som viser en positiv korrelasjon mellom individers psykologiske depresjon og mengden tid de bruker på sosiale nettverk, hvor studenter som har depressive symptomer engasjerer seg mer i sosiale nettverk enn de uten (Pantic et al., 2012, referert i Chakraborty et al., 2021, s. 439).

Studien viste at den psykiske innvirkningen av sosial distansering innvirket på intensiteten av bruk av sosiale nettverk, og refererer samtidig til andre studier som viser at mennesker føler seg mindre ensomme når de oppdaterer og følger med på sosiale medier (Deters & Mehl, 2013, referert i Chakraborty et al., 2021, s.439). «*When physical proximity is not possible, computer-mediated communication helps to maintain and solidify relationships*» (Ellison et al., 2007, referert i Chakraborty et al., 2021, s.439).

“Social networking in this study replaced physical proximity. Due to social distancing, people experienced a form of social disconnectedness. Social distancing creates a feeling of social disconnectedness, which is a subjective experience when people feel scarcity in terms of companionship, and thereby SNS usage intensity increases (s.439).

Increased social networking during social distancing impacts well-being and reduces depression” (Chopik, 2016, referert i Chakraborty et al., 2021, s.441)

Chakraborty et al. (2021) legger vekt på praktiske implikasjoner fra studien sin, og at man i etterkant av pandemien vil kunne oppleve ettervirkninger av den intensiverte bruken av

sosiale medier under isoleringen. Organisasjoner bør ha en rådgivende rolle i hvordan de ansatte blir behandlet i etterkant, og at for eksempel HR bør ha en rolle i å vurdere individene hver for seg etter karakteristikker i stedet for som en kollektiv gruppe. Dette fremheves særlig for organisasjoner som har en stor del av kvinnelige ansatte eller yngre ansatte, siden resultatene var høyere for disse gruppene under studien.

3.3 Den psykologiske kontrakten

Et annet tema som vi fant flere funn på var betydningen av den sosiale kontrakten mellom arbeidstaker og arbeidsgiver/leder.

Diab-Bahman og Al-Enzi (2020) har sett på gamle arbeidsforhold (Old Working Conditions, OWC) opp mot de nye, daværende arbeidsforholdene (Current Working Conditions, CWC) for å gi innsikt i alle momenter til det nye hjemmekontorlivet for ansatte under covid-19-pandemien (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020).

Diab-Bahman og Al-Enzi (2020) trekker frem flere fordeler med hjemmekontor for de ansatte; fleksibilitet, økt tid med familien, muligheter til å jobbe hjemmefra ved sykdom og minskede kostnader til transport. De mener også at det er fordeler for kvinner ved at det er lettere å balansere karriere og familieliv (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020).

Det vises også til flere ulemper ved hjemmekontor: profesjonell isolasjon (de som arbeider fra hjemmekontor holder seg ikke like oppdatert på hva som skjer i bedriften og har ikke samme kontakten med medarbeidere), det påvirker forholdet mellom ansatt og leder, samt forholdet mellom ansatt til ansatt (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020, s. 4).

Forfatterne mener også at hjemmekontor påvirker den psykologiske kontrakten, og at enkelte ansatte under covid-19-pandemien kan ha følt at den psykologiske kontrakten ufrivillig har blitt brutt.

Figur 8: Guest og Conways modell over den psykologiske kontrakten

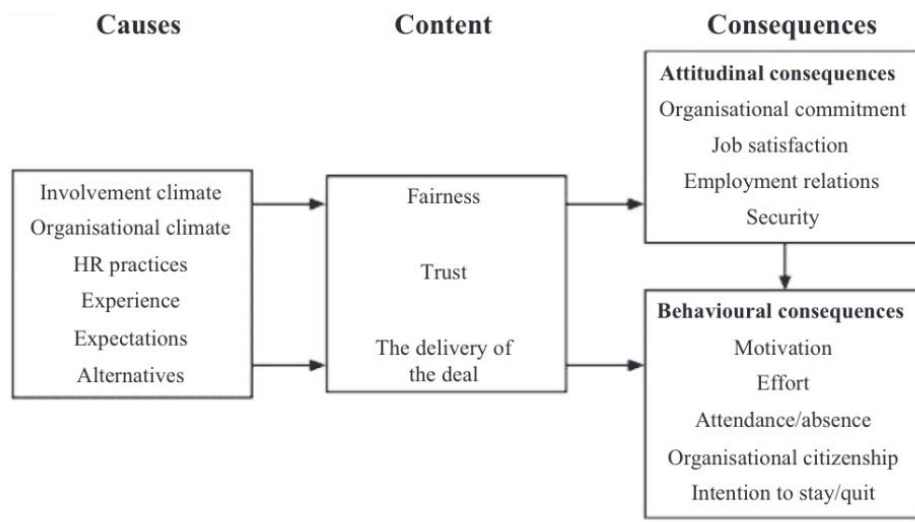


Figure 1.
Guest's and Conway's
model of the
psychological contract

Source(s): Guest and Conway, 1997, p. 6, Fig.1

Figur 8: Denne figuren viser årsaker, innhold og konsekvenser av den psykologiske kontrakten (Guest & Conway, 1997, referert i Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020, s.5).

Et brudd på den psykologiske kontrakten kan føre til at ansattes holdninger og atferd mot bedriften endres til det negative (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020).

I studien finner forfatterne at en overveiende andel mener at de kan få gjort 80% av jobben fra hjemmekontor, og at en stor andel ansatte har andre forventninger til arbeidslivet etter covid-19-pandemien.

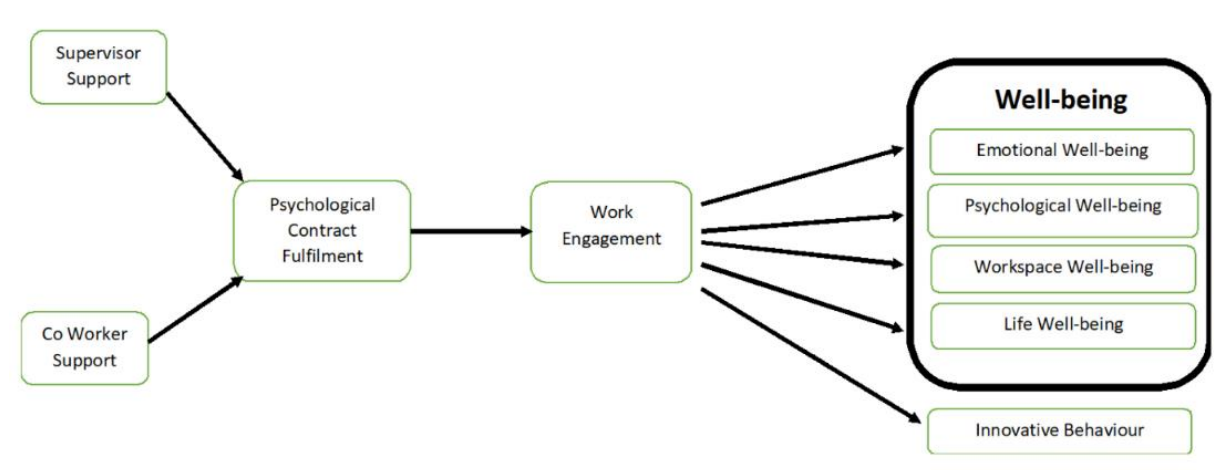
Det har vært både positive og negative konsekvenser av pandemien på de tradisjonelle arbeidsformene. De finner at det ikke har vært noen endring på effektiviteten, og at de ansatte liker den økte fleksibiliteten som hjemmekontor gir, samt at det har vært endringer i forventninger om antall arbeidstimer og dager i løpet av en normal arbeidsuke, og sist, men ikke minst at de ansatte ønsker en hybrid løsning etter pandemien. Studien viser også at de fleste ansatte har vært fornøyd med hvordan bedriften har håndtert informasjon ut til de ansatte.

Studien viser til at bedrifter må ta inn over seg endringene pandemien har ført med seg, at brudd på den psykologiske kontrakten kan medføre negative holdninger. De må også ta inn over seg de nye forventningene fra arbeidstakerne til det fremtidige arbeidslivet for å sikre et best mulig arbeidsmiljø i fremtiden (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020).

I følge **Karani og Mehta (2021)** er støtte fra leder og medarbeidere viktig for oppfyllelse av den psykologiske kontrakten. De bygger sine teorier på Roussaeu (1989) som definerer en psykologisk kontrakt som *“an individual’s beliefs regarding the terms or conditions of a reciprocal exchange agreement between the focal person and another party”* (Rousseau, 1989, referert i Karani & Mehta, 2021, s.2); altså en gjensidig avtale. Det at en leder holder sine løfter fører til at den psykologiske kontrakten regnes som oppfylt. Oppfyllelse av den psykologiske kontrakten vil føre til jobbengasjement, som igjen påvirker helse (well-being) og innovasjon blant de ansatte (Karani & Mehta, 2021, s. 2-3).

World Health Organization (WHO) (1946) definerer god helse som *“state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity”* (WHO, referert i Karani & Mehta, 2021, s.6). Som vist til i figur 9, skiller Karani og Mehta mellom ulike former for god helse, følelsesmessig, psykisk, arbeidsmiljø (workplace well-being) og livet generelt. Karani og Mehta (2021) viser til følgende definisjon av hva et godt arbeidsmiljø er: *“all aspects of working life, from the quality and safety of the physical environment, to how workers feel about their work, their working environment, the climate at work and work organization”* (Karani & Mehta, 2021, s.7).

Figur 9: Effektene av oppfyllelse av den psykologiske kontrakten



Figur 9: Figuren viser hva som påvirker den psykologiske kontrakten, og hvilke effekter man vil oppnå om den psykologiske kontrakten oppfylles (Karani & Mehta, 2021, s. 3).

Karani og Mehta (2021) konkluderer med at støtte fra leder og medarbeidere bidrar positivt til oppfyllelse av den psykologiske kontrakten, men at støtte fra medarbeidere påvirker mer enn støtte fra leder. For å kunne bidra til en god helse og innovativ atferd, trengs det jobbegasjement, særlig under covid-19-pandemien, hvor både ansatte og ledere trenger hverandre i et likeverdig forhold. Innovativ atferd er et viktig konkurransefortrinn i bedrifter, spesielt i et samfunn med mye digital innovasjon (Karani & Mehta, 2021). WHO (2020) har erklært covid-19 som en verdensomspennende pandemi, som har påvirket både den psykiske og fysiske helsen til folk, spesielt blant de som jobber i digitaliserte arbeidsmiljø (WHO, referert i Karani & Mehta, 2021, s.6). Karani og Mehta (2021) trekker frem at innovativ atferd kanskje har vært spesielt viktig for bedriftene i covid-19-pandemien (Karani & Mehta, 2021).

3.4 Balanse mellom jobb og fritid

Et annet tema som har vært fremtredende blant våre funn er viktigheten av en balanse mellom jobb og fritid, både under pandemien, men også på hjemmekontor mer generelt.

Shipman et al. (2021) henviser til Maurer (2020) ved SHRM (the Society for Human Resource Management) når de peker på at det er mangelfull forskning rundt det å etablere passende skillelinjer mellom jobb og fritid (Maurer, 2020, referert i Shipman et al., 2021, s.3). Den plutselige overgangen til et liv på hjemmekontor med påfølgende stressorer rundt manglende barnepass, ansvar med hjemmeskole og frykt for tap av arbeid, gjorde at mange ansatte slet med å finne en god balanse mellom jobb og fritid (Maurer, 2020). Maurer gjennomførte i 2020 en studie som viste at ledere og organisasjoner som erfarer hjemmekontor for første gang ofte ikke er klar over dynamikkene i de nye operasjonelle faktorene, og dermed ikke vet hvordan de skal støtte sine medarbeidere (Maurer, 2020, referert i Shipman et al., 2021, s.3). Mangelfulle skillelinjer mellom jobb og fritid øker risikoen for arbeidstrøtthet og utbrenthet [egen oversettelse] (Davis og Green, 2020, referert i Shipman et al., 2021, s.3), og en typisk «pandemi-arbeidsdag» strakte seg i gjennomsnittet over 3 timer lengre per dag (Davis og Green, 2020, referert i Shipman et al., 2021, s.9).

Shipman et al. (2021) peker som nevnt på utfordringer med å finne en god balanse mellom jobb og fritid, som igjen har innvirkning på både familie- og privatliv, stressnivå og

konflikter. Gjennom sin kvalitative studie fant de respondenter som uttrykte vanskeligheter med å føle seg tilgjengelig hele døgnet, om å praktisk gjennomføre arbeids- og hverdagsliv på samme sted, arbeidsoppgaver som tok lengre tid enn normalt og manglende systemer for å ivareta effektiv formell og uformell støtte for ansatte. Noen av respondentene uttrykte sterke følelser om utbrenthet under hjemmekontor og mangelen på balanse mellom jobb og fritid.

“I have not enjoyed teleworking because I am also homeschooling my children. I have experienced a high level of parental burnout and work burnout at the same time because I feel like I am working full time at both with no ability to rest or to turn either of them off. I have feelings of guilt, worry, irritability, loneliness, fear, anguish, exhaustion and swamped emotions.” (Shipman et al., 2021, s.14).

Solís (2017) har gjennomført en studie som ser på de modererende effektene av fjernarbeid på hjemmekontor på familie-jobb-relasjoner. Solís refererer til en studie gjort av Shockley og Allen i 2007 som hevdet at fleksibiliteten ved hjemmekontor ga ansatte muligheten til å organisere familiære- og private ansvarsområder samtidig med jobbansvar, mens forfatterens egen studie viste manglende muligheter til å ta i bruk denne fleksibiliteten til noe konstruktivt og positivt (Shockley og Allen, 2007, referert i Solís, 2017, s.29). Det kan derimot være at fleksibiliteten skaper flere konflikter, fordi mennesker i omgangskretsen til ansatte på hjemmekontor ikke har forståelse for at man ikke har overskudd til å håndtere mer (Kossek et al., 2006, referert i Solís, 2017, s.29).

Solís (2017) testet også ut hypoteser om at en reduksjon av kontroll samt tillit fra lederne, gav ansatte på hjemmekontor positive effekter innen både proaktivitet i gjennomføring av oppgaver; i deres oppgaveferdigheter og i deres tilpasningsevner til oppgaver. Ifølge Solís (2017), vil arbeidstakere på hjemmekontor som opplever mindre kontroll fra sine ledere ha positive effekter på proaktivitet.

“There is evidence indicating positive effects of worker autonomy and trust from supervisors on variables that are closely related to pro-activity, such as entrepreneurship and innovation (Moon, 1999; Denti and Hemlin, 2012; Bakovic et al., 2013). Therefore, it is not surprising that individuals that have flexibility to work from their homes, and are trusted by their supervisors, are sufficiently empowered to become more pro-active in their work” (Solís, 2017, s. 30).

Ansatte som blir mindre kontrollert, tenderer også til å utvikle bedre kapasitet til å tilpasse seg nye ting innen oppgaveløsning og organisasjonsmessige endringer. Dersom de dog blir konstant overvåket, kan det redusere deres interesse for å tilpasse seg (Solís, 2017).

De modererende effektene av hjemmekontor på jobb-familie-relasjonene avhenger av graden ansvar de ansatte har på områder i sitt privatliv (Solís, 2017), og det bør legges til rette for at individer har ulike grunnlag og forutsetninger for å fungere i en hjemmekontorsituasjon.

Organisasjonen og de ansatte bør sammen vurdere arbeidsmengde, ansvarsområder og muligheter for å håndtere de oppgavene som en sitter på, og sammen finne ut av strategier for å forebygge FIW (Family Interference with Work). «*Two strategies that can help are: the evaluation and strengthening of the individual time management ability (Kossek et al., 2006; Osnowitz, 2005), and the appropriation and legitimation of a quiet space to work in the home (Fonner and Stache, 2012)*» (Solís, 2017, s.30).

Kumar et al. (2021) viser til studier som hevder at ansatte ønsker å jobbe i miljøer hvor privatlivet ikke blir påvirket av arbeidslivet (Kumar et al., 2021, s. 17). Ifølge Lee et al. (2015) anser ansatte tilgjengeligheten av fleksibilitet som en parameter i kvaliteten på arbeidslivet (Lee et al., 2015, referert i Sarkar & Chahar, 2021, s.19). Kumar et al. (2021) vektlegger viktigheten av fleksibilitet i jobben, behovet for det i kulturen, og at muligheten for fleksible arbeidspraksiser bør sees på som en obligatorisk bestemmelse, i stedet for en mulighet; for å motivere og beholde ansatte (Kumar et al., 2021, s. 19). «*Employees should be given the freedom to choose the flexibility according to his/her requirements otherwise if the same option is imposed, they will not give the desired results*» (Bohle et al., 2011, referert i Kumar et al., 2021, s.18). Behovet for en jobb-fritid-integrasjon påpekes av Kumar et al. (2021) i skillet mellom de to domenene, jobb og fritid, og at det kan være ulike måter og grunner til hvordan man som menneske kan klare å håndtere krav fra begge domenene på; «*So everyone seeks the flexibility to integrate the two domains to manage the obligations of both domains*» (Kumar et al., 2021, s. 11).

“*FWAs [fleksible arbeidspraksiser] can be divided into time flexibility, place flexibility and work-quantity flexibility (Earl and Taylor, 2015). The availability of these arrangements depends upon the various organizational factors, e.g. organizational resources and availability of technology, organizational culture, nature of work and employer’s attitude*” (Goñi-Legaz & Ollo-López, 2015; Lyonette, 2015; Sweet et al., 2014), referert i Kumar et al., 2021, s.13).

Det er dog mange organisasjoner som ikke er klar over fordelene med fleksible arbeidspraksiser og jobb-fritid-integrering, og faktorer som vanskeliggjørende teknologi; jobb-fritid-balanse med potensielle konflikter og et misforhold mellom fleksible arbeidspraksiser og de kravene som stilles. De nevnte faktorene vil alle gjøre integreringen litt vanskeligere (Kumar et al., 2021).

Arbeidet med å finne en perfekt jobb-fritid-balanse er vanskelig, siden forventningene ofte overgår organisasjonens strategier. Man kan oppnå harmoni ved å integrere jobb og fritid, samtidig som man tilbyr tilstrekkelig med fleksibilitet og autonomi (Kumar et al., 2021).

«Many employees reported flexi-time has increased the working time by extending the work beyond the work hours, skipping meal breaks, etc. (Chan et al., 2017; Davidson et al., 2010; Timms et al., 2015, referert i Kumar et al., 2021, s.17).

Fleksible arbeidspraksiser holder de ansatte mer engasjerte og produktive (Bloom et al., 2013; Hill et al., 2010; Klein et al., 2019; Van Yperen et al., 2016, referert i Kumar et al., 2021, s.18), som vil være gunstig fra et organisatorisk perspektiv. Det vektlegges at fleksibiliteten vil være relevant for ansatte av ulike aldersgrupper; for unge som for eksempel har behov for barnepass, og for eldre som har behov for å passe på helsen. *«Requirements of type of FWAs change with age and lifestyle; FWAs help to maintain the lifestyle of employees, by providing the freedom to choose the working time and place that fits in their lifestyle » (Elisabeth et al., 2014, referert i Kumar et al., 2021, s.12).* I tillegg er det viktig at organisasjoner designer fleksible arbeidspraksiser som er tilgjengelig for samtlige av sine ansatte, slik at ikke noen føler seg ekskluderte eller forrådt av sine kollegaer (Beauregard, 2014, referert i Kumar et al., 2021, s.18).

Kumar et al. (2021) vektlegger at det ved fleksible arbeidspraksiser må benyttes andre vurderings- og belønningssystemer for å måle de ansattes prestasjoner. Siden det er vanskelig å kontrollere tidsbruk og innsats som blir lagt ned i arbeidsoppgaver, er det mer hensiktsmessig å benytte systemer som verdsetter jobbkvalitet og resultater (Correll et al., 2014; Kelly et al., 2014; Moen et al., 2014, referert i Kumar et al., 2021, s.18). *«Employees availing flexible arrangements should be given fair treatment and employees should compensate the flexibility by putting in their efforts so that there is no negative impact on productivity » (Kumar et al., 2021, s.19).*

Kumar et al. (2021) kobler også selvledelse til de ansattes evner til å håndtere fleksible arbeidspraksiser, og hevder at de ansattes selvtillit og kompetanse er faktorer som spiller inn (Davidson et al., 2010; Dumas and Sanchez-Burks, 2015; Kossek, 2016, referert i Kumar et al., 2021, s.16). Det å kunne håndtere både krav fra jobb og fritid på en og samme gang er avgjørende, og avhenger av individet; for det kan skape konflikter om en ikke får det til. Vega et al. (2015) vektlegger at det kan oppstå stress, ubalanse og jobb-fritid-konflikter i situasjoner hvor ansatte integrerer jobb og fritid i fleksible arbeidspraksiser *for mye*, for eksempel ved situasjoner på hjemmekontor uten fysiske avgrensninger (Vega et al., 2015, referert i Kumar et al., 2021, s.16).

3.5 HRM

I vår studie har vi ett funn som viser til viktigheten av HRM for å kunne håndtere effektene av covid-19-pandemien, men også viktigheten av HRM etter pandemien.

Roumpi (2021) viser til at covid-19-pandemien er en human pandemi, hvor det på den ene siden kan sies at pandemien har gått hardest utover de ansatte, men hvor det på den andre siden kan sies at de ansatte også har vært bedriftenes største ressurser (Roumpi, 2021). Roumpi trekker frem at covid-19-pandemien førte til raske endringer for bedrifter, og at strategisk HRM, "*the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals*" (Roumpi, 2021, s.1), har vært en viktig del av hvordan man har lykkes med å takle dette på en god måte. Pandemien tvang bedrifter til å endre måten de organiserte sine ressurser over natten, hvor evnen til fleksibilitet ble avgjørende. Resiliens ble viktigere enn profitt. Roumpi trekker frem HRM som en løsning; hvor HRM kan bidra til at bedriftene blir mer resiliente ved å fokusere på fleksibilitetsorienterte HRM-systemer, definert som «*sets of internally consistent HRM practices that enable a firm to (a) acquire and develop human resources for a wide range of alternative uses and (b) redeploy those resources quickly and effectively*» (Roumpi, 2021, s.2).

Roumpi mener man hadde 4 HRM-kriser under pandemien: "*the initial "shock", the prolonged business shutdowns, finding and embracing the "new normal", and back to the office (or maybe not)*" (Roumpi, 2021, s.4), og at HRM har hatt en viktig strategisk rolle i alle fire krisene og er avgjørende for hvordan en organisasjon lykkes med håndteringen av sine ansatte. Roumpi viser også til at HRM vil være viktig videre, med tanke på hvordan man

håndterer utfordringene som kommer etter pandemien hvor blant annet ansatte ikke har samme tilknytning til arbeidsplassen, og en stor andel ønsker å fortsette med hjemmekontor.

"Even though profits are important, employees' treatment and well-being, as well as other stakeholders (e.g. society and the environment) are equally important." (Roumpi, 2021, s.6)

3.6 Teknologi

Våre funn viser også til at teknologi har vært viktig en faktor under covid-19 pandemien med ansatte på hjemmekontor.

Narayanamurthya og Tortorella (2021) trekker frem den store påvirkningen teknologi har hatt på hvordan både ansatte og bedrifter har håndtert restriksjonene under covid-19-pandemien. Deres studier er gjennomført i en indisk kontekst, blant ansatte i servicebedrifter.

"Organizations with greater digital maturity and automation through the integration of I4.0 technologies have benefited significantly from it after Covid-19 outbreak as they were been able to sustain the productivity levels effectively" (Narayanamurthy & Tortorella, 2021, s. 3).

Deres synspunkt er at I4.0-teknologier påvirker hvordan man presterer på hjemmekontor. I4.0 defineres som en moderne teknologisk revolusjon, herunder blant annet robotisering, kunstig intelligens og moderne IKT. De bruker SCOT-teori for å sette teknologi inn i en kontekst hvor teknologi må forstås i sammenheng med hvordan den brukes i en sosial kontekst og at teknologi formes av menneskelig atferd (Narayanamurthy & Tortorella, 2021, s. 2).

Studien finner at arbeidsmiljøet øker de ansattes produksjonskapasitet og prestasjon, samt at I4.0-teknologi har hatt en modererende effekt på noen områder. De finner videre tre implikasjoner av covid-19 på arbeid: jobbsikkerhet (job insecurity), miljøet på hjemmekontoret (home office environment) og virtuell tilgjengelighet (virtual connection).

"(...) Our results revealed that home office work environment enhances output quality and delivery performance of employees. In the sample studied, we did not find any significant direct impact of job instability and sense of market insecurity and virtual connection on employee performance. (...) Our research indicated that I4.0 base technologies adoption (i) negatively moderates the relationship between home office work environment and output quality, (ii) positively moderates the relationship between virtual connectedness and output quality, and (iii) negatively moderates the

relationship between job insecurity and output quality” (Narayanamurthy & Tortorella, 2021, s. 7).

Denne studien viser dermed at det fysiske arbeidsmiljøet på hjemmekontor påvirker ansattes prestasjoner, men ikke i like stor grad som man skulle trodd.

Prodanova og Kocarev (2021b) setter fokus på bruk av IKT og smarttelefoner blant ansatte på hjemmekontor, og i hvilken grad dette er knyttet til utfordringer og konsekvenser for motivasjon, ytelse og effektivitet i arbeidsdagen.

Formålet med studien var å fokusere på fordeler med å integrere nye teknologiske løsninger for å motvirke de kognitive og emosjonelle utfordringene, spesielt fremhevet av isolasjonen under pandemien. Forfatterne mener det har vært manglende studier rundt de profesjonelle implikasjonene av teknologi, da de hovedsakelig tidligere har dreid seg rundt koordinasjon av jobb- og familieforpliktelser, - noe Prodanova og Kocarev (2021b) ville se nærmere på.

«Grounding on the Job Demands-Resources theory (JD-R) [7], we identify Information and Communication Technology (ICT) anxiety and smartphone addiction as the critical conditions employees undergo, especially emphasised due to Covid-19 isolation. Further, we explore their influence on working activities interruption and efficacy, shaping employees' work performance» (Prodanova & Kocarev, 2021b, s. 2).

Prodanova & Kocarev (2021b) belyser flere kritiske elementer når det kommer til IKT, smarttelefoni og hjemmekontor- som negative sider ved å være avhengige av nye teknologiske løsninger og en økende bruk og integrasjon av smarttelefoner. Noe som kan føre til en ukontrollert søken etter bekreftelse og etter hvert en avhengighet av smarttelefon. Dette vil igjen være til distraksjon under arbeidsdagen, noe som dermed påvirker de ansattes effektivitet, prestasjoner og ytelse på jobb. *«It can be concluded that, to achieve an adequate job performance in the work-from-home, both distraction and efficacy elements of the working activity should be addressed, as the factors that could increase or decrease job operation»* (Prodanova & Kocarev, 2021b, s. 6).

Jobbkrav-ressurs-modellen påstår at arbeidskondisjonene kan bli delt inn i to kategorier; jobbkrav og jobbressurser, - man anser begge til å kunne påvirke ansattes aktiviteter på jobb, og dermed også organisasjonens mål. Jobbkrav kan være av ulik karakter; fra nivåer av fysisk grad til mer kognitive nivåer. Jobbressurser er koblet til support, effektivitet og motiverende

jobbfasetter; som vil føre til dekking av de ansattes grunnleggende psykologiske behov, autonomi og kompetanse (Bakker & Demerouti, referert i Prodanova & Kocarev, 2021b, s.2).

Mangelen på teknologiske ressurser kan bidra til at de ansatte oppfatter arbeidsoppgavene mer krevende, som kan føre til mer motstand og at de er mindre mottakelige for arbeidskrav. Dette gjør at både jobbkrav- og ressurser kan virke negativt for de ansattes aktiviteter, og svake kognitive og emosjonelle tilstander kan forventes å ta plass.

IKT-angst er definert av Prodanova & Kocarev (2021b) som “*Describing an individual’s feeling of discomfort while interacting with technology, ICT anxiety shows the user’s tendency to be reluctant to employ new technologies*” (Prodanova & Kocarev, 2021b, s. 3), og blir vurdert som en av de største barrierene mot å adoptere og ta i bruk teknologi. Det anses å generere høye nivåer av ubehagelige følelser knyttet til bruk av de teknologiske ressursene. Ansatte som scorer høyt på IKT-angst er forventet å få vanskeligheter med å utføre sine daglige arbeidsaktiviteter effektivt (Prodanova & Kocarev, 2021b).

Prodanova & Kocarev (2021b) peker på at ansatte som har kontroll over sine hjemmekontoroppgaver vil føle seg i stand til å fullføre dem med oppmerksomhet og glede, og dermed er tilbøyelige til å oppleve arbeidstilfredshet og produktivitet på hjemmekontoret (Prodanova & Kocarev, 2021b, s.7). Det er sammenhenger mellom de motiverende elementene ved de ansattes ønsker om progresjon og å nå gitte mål, tilfredsstillelse av behov for selvaktualisering (Herzberg et al., 1959, referert i Prodanova & Kocarev, 2021b, s.6), og bedriftenes krav som samsvarer med sine ansattes ønsker. Sammen har disse, i et hjemmekontormiljø, vist at det har positiv effekt på de ansattes holdning til å jobbe hjemmefra, om de får opprettholdt et personlig liv samtidig som de kan konsentrere seg om velorganisert jobbing hjemmefra (Allen et al., 2015; Shockley & Allen, 2012, referert i Prodanova & Kocarev, 2021b, s.6).

Prodanova & Kocarev (2021b) tar videre opp begrepet “flow” (flyt) som noe som blir karakterisert av de ansattes følelse av høy konsentrasjon, kontroll og tilfredshet når de utfører sine arbeidsoppgaver (Huang, 2006; Novak et al., 2000; referert i Prodanova & Kocarev, 2021b, s.6), og at flyten ansatte på hjemmekontor opplever henger sammen med harmonien mellom deres utfordringer og deres egenskaper (Zhou, 2012, referert i Prodanova & Kocarev, 2021b, s.7). Det ble derfor utarbeidet hypoteser rundt positive sammenhenger mellom de ansattes produktivitet og tilfredshet, og hvor stor kontroll de ansatte har på sine

arbeidsoppgaver; om de føler seg kapable til å utføre dem med oppmerksomhet og glede, og dermed få jobbtilfredshet og produktivitet på hjemmekontoret. I tillegg ble det konstatert at avbrytelser og IKT-angst vil ha negativ påvirkning på de ansattes produktivitet og tilfredshet. Det var også fokus på å få de ansatte til å ønske å fortsette å arbeide på hjemmekontor, med hypoteser om at deres produktivitet og tilfredshet ville ha en positiv innflytelse på denne intensjonen.

Studien konkluderer med at bruk av IKT og smarttelefoner fører til IKT-angst, som fører til avbrytelser og forstyrrelser på jobb. Dette har til sammen negativ innvirkning på de ansattes motivasjon og effektivitet. De ansattes ytelse og effektivitet ble bevist påvirket av forstyrrelser de ansatte ble utsatt for, og Prodanova & Kocarev (2021b) påpeker at det derfor bør fokuseres på å forebygge forstyrrende elementer i arbeidshverdagen. Til slutt hevder forfatterne at jobbeffektivitet er positivt relatert til de ansattes prestasjoner, noe som viser sannsynligheten for produktivt arbeid på hjemmekontor under en krise.

Makridis & Han (2021) fremhever at teknologiske forandringer har blitt studert en hel del de siste tiårene, men at det er lite studier rundt hvordan det påvirker de ansattes erfaringer, hvordan de yter og føler seg i respons til de nye teknologiene de må håndtere på arbeidsplassen: *“Although these bodies of research in various disciplines have greatly enriched our understanding on the influences of technological change in many aspects of work contexts, we still lack empirical work on how technological change shapes worker experiences”* (Makridis & Han, 2021, s. 2).

For å undersøke dette, har de fokus på ett spesielt trekk ved myndiggjøring som de mener er relevant i konteksten med ny teknologi, altså de ansattes oppfatning av å bruke sine styrker til å utføre oppgavene sine. I tillegg fokuserer de på de ansattes livstilfredshet, som er en økende viktig faktor som påvirker de ansattes langsiktige prestasjoner og fremgang (Bliese et al., 2017, referert i Makridis & Han, 2021, s.2).

Makridis & Han (2021) trekker videre frem at myndiggjøring av ansatte er en viktig kilde til kreativitet og tilpasningsdyktig ytelse, - som igjen sies å være viktig for suksess med ny teknologi (Klein & Sorra, 1996; Smith et al., 2005, referert i Makridis & Han, 2021, s.3). Siden adopsjon av teknologi involverer både usikkerhet og tilpasning, er det viktig at de ansatte har mulighet til å eksperimentere med teknologien for å finne frem til de optimale måtene den kan komplettere arbeidsytelsen deres, - med den autonomi og diskresjon lederne

deres har anledning til å gi dem. En ledelsesstil som er mer myndiggjørende vil derfor være en viktig kilde for å få de ansatte til å eksperimentere og lykkes med ny teknologi: *“We expect that the positive effects of technological change on employees’ perceived empowerment and life satisfaction could be more likely to materialize when supervisors empower the employees as equal partners rather than behaving as a boss.”* (Makridis & Han, 2021, s.3-4). I samme stil, legges det opp til at en relasjon bygd opp av tillit mellom leder og ansatt vil virke positivt inn på de ansattes følelse av myndiggjøring og suksess med teknologiske forandringer.

Carvalho et al. (2021) finner i sin studie at “Technology-assisted supplemental work” (TASW), IKT-støttet arbeid utenom vanlig arbeidstid (vår oversettelse), har en positiv effekt på engasjement hos arbeidstakere på hjemmekontor. Denne sammenhengen blir styrket når det oppleves som en positiv ting opp mot familieliv (work-to-family enrichment, WFE), men påvirker også utbrenthet negativt når det blir en konflikt mellom krav fra jobb og familie (Work-to-family conflict WFC) (Carvalho et al., 2021). Carvalho et al. (2021) viser til at TASW allerede før covid-19-pandemien var oppe til diskusjon, da man så en økende bruk av hjemmekontor, og forskning viste til en sammenheng mellom TASW og utbrenthet. Dette ble enda mer aktuelt når pandemien var et faktum og en stor andel arbeidstakere skulle jobbe fra hjemmekontor, også utenom normal arbeidstid. Forfatterne viser til at bruken av TASW og den fleksibiliteten det gir har vært et nødvendig konkurransefortrinn for bedrifter, i et marked hvor man har vært nødt til å endre seg raskt for å lykkes, samtidig som det ikke har vært forsket nok på sammenhengene mellom TASW, WFE og WFC under ett (Carvalho et al., 2021, s.3).

Studien finner at det ikke er en direkte sammenheng mellom TASW og utbrenthet, men at det ved en konflikt mellom TASW og krav til familien indirekte vil resultere i utmattelse. Men TASW kan også oppleves som en ressurs: *“When perceived as a resource that provides flexibility and accessibility, TASW fosters a greater feeling of enrichment in the work-family relationship which, in turn, increases the feeling of engagement and boosts the individual’s motivation levels”* (Carvalho et al., 2021, s.12).

Forfatterne viser også til viktige poeng å ta med seg videre ved bruk av TASW: *“As a conclusion, this study highlights, the urgency about clarity around working conditions as teleworkers since TASW in remote work proliferate. In this vein, all over the world, labor law must also be adjusted to this work condition”* (Carvalho et al., 2021, s.14). Det må ses på

arbeidsmiljøet til de som jobber fra hjemmekontor, og arbeidsmiljøloven må reguleres ut fra de nye forholdene.

“First and foremost, the fact that TASW does not present a direct relationship with burnout suggests that it is not perceived as an exhaustion-causing demand. However, the existence of an indirect relationship between both variables through WFC supports the idea that even if there is no direct relationship, harmful effects may still emerge across time. Hence, companies should follow the EU’s Working Time Directive (2003/88/EC) and regulating the provisions of working time, especially after the remote work massive implementation due to COVID-19.” (Carvalho et al., 2021, s.13).

3.7 Teamarbeid

Teamarbeid er enda en relevant faktor i studien vår; Hvordan den enkelte arbeidstaker påvirker resten av teamet.

Marinho et al. (2021) har sett på hvordan covid-19-pandemien påvirket teamarbeid for softwareutviklere. Deres funn viser at en arbeidstakers mentale helse påvirker teamet, dets resultater og produktivitet. Forfatterne finner også at mange arbeidstakere på hjemmekontor har vanskeligheter med å finne en balanse mellom jobb og fritid, men i tillegg fant de at ansatte hadde lite tilrettelagte ergonomiske forhold, hadde mindre innsikt i hvordan kollegaer jobbet og var i mindre fysisk aktivitet (Marinho et al., 2021). Transformasjonsledelse trekkes frem som en lederstil som er gunstig, ved at den involverer og inkluderer medarbeiderne og fremmer positivitet. Transformasjonsledelse er basert på tanken om at de ansatte skal føle begeistring og interesse for felles mål i virksomheten, og på lederen som en rollemodell som skaper engasjerte og stimulerte medarbeidere (Johannessen & Olsen, 2017). Ifølge Marinho et al. (2021) førte engasjerte medarbeidere til økt velvære. I studien så forfatterne på flere variabler for lykke og ulykkelighet, og resultatene viser at ansatte påvirkes av omgivelsene, både negativt og positivt. Dette påvirker deres sinntilstand, som igjen påvirker medarbeidere og hvordan teamet lykkes (Marinho et al., 2021).

Shipman et al. (2021) på sin side, peker på konsekvenser rundt endringer i kommunikasjon på hjemmekontor, og hvordan det påvirker både dynamikken mellom medarbeiderne. De trekker frem hvor tilknyttet de ansatte føler seg til hverandre og arbeidsplassen; men også

hvor godt de samarbeider, hvordan de løser (og legger merke til) eventuelle konflikter internt, samt forventninger rundt roller og ansvar. Flere av de ansatte i studien deres var usikre på hvordan deres medarbeidere vurderte prestasjonene deres; om de gjorde det de skulle, og hvordan rollene dem imellom var (Shipman et al., 2021).

Klonek og Parker (2021) vektlegger viktigheten av at organisasjoner og deres ledere bør skape samarbeid i virtuelle team som når sin optimale ytelse, og har med “SMART-rammeverket”, et verktøy som gjør det lettere å måle, overvåke og redesigne funksjoner i arbeidsmiljøet (Klonek & Parker, 2021).

SMART står for “Stimulation, Mastery, Agency, Relational og Tolerable Demands”, og skal være et multidimensjonelt arbeidskonsept for å fange opp og følge opp oppgaver og aktiviteter som blir gjort i virtuelle team, hvordan disse er organisert og hvor gjensidig avhengig/individuell teammedlemmene kan jobbe med oppgavene (Klonek & Parker, 2021, s.3). Hovedtrekket ved artikkelen er at tanken på team er et bredere konsept som innebærer både atferdsmessige og psykologiske konsepter som er relevante for at man skal prestere effektivt. Faktorene i SMART-rammeverket skal bidra til en bedre forståelse for dette.

Graden av virtualitet i team kan variere fra lav til høy, og med høy menes når medlemmer av teamene jobber på ulike lokasjoner og er avhengige av elektronisk teknologi for å gjennomføre arbeidsoppgavene sine. I midten finnes det som kalles «hybride» team, som har både ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og teknologiske hjelpemidler for å kommunisere (Klonek & Parker, 2021, s.2). Graden av virtualitet kan også forandre seg over tid, som for eksempel det man så under covid-19-pandemien.

Klonek og Parker (2021) anbefaler å forme et jobbdesign i organisasjonen som gjør at individene og teamene erfarer det som kalles «SMARTwork» (Klonek & Parker, 2021, s.2). Med jobbdesign menes her et multidimensjonelt konsept som omhandler oppgaver, aktiviteter som team gjør, hvordan disse er organisert, og hvor avhengige individene og teamene må være av hverandre for å gjøre oppgavene sine.

Den arbeidsmåten det er vist til her og karakteristikken med teamdesign bidrar til motivasjon, bedre mental helse og velferd – og ikke minst bedre prestasjoner for enkeltindivider og teamet:

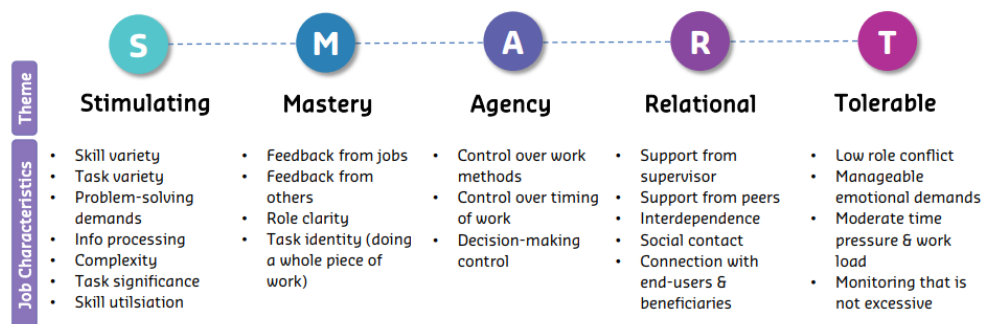
“Considerable evidence across thousands of empirical studies in the work design literature has shown that these work characteristics and team design features promote motivation, better mental health and well-being, as well as better performance and functioning for both individuals and teams” (Klonek & Parker, 2021, s.3).

SMART-modellen sies å påvirke teamarbeid på to forskjellige måter; 1) De individuelle medlemmene i teamet vil ha nytte av SMART-arbeid, som kan kobles til bedre kvalitet på de individuelt nivå på jobbdesignet. 2) Team-nivå-aspekter med SMART-modellen forventes å ha innvirkning på teamarbeid, for eksempel ved å designe selvledende team («self-managing teams») (Klonek & Parker, 2021, s.4).

SMART-modellen forventes å ha positive innvirkninger på arbeidsmiljøet til teamene; med forbedret funksjonalitet, informasjonsflyt, kvalitet i kommunikasjonsprosessene og utvikling av psykologiske tilstander (Klonek & Parker, 2021, s.4). Ved å fokusere på høye nivåer av problemløsnings-krav (requirements), styrker det antakelsen om at noen oppgaver passer bedre for virtuelle settinger.

I tabellen som viser SMART-modellen, kommer forfatterne med forslag til hvordan ledere kan skape SMART-arbeid for sine virtuelle team. «Stimulating» tar for seg problemløsning og kompleksitet i prosjekter og oppgaver; «Mastery» omhandler tilbakemeldinger og rollefordelinger for et godt virtuelt samarbeid; «Agency» handler om autonomi og hvordan man lar sine ansatte lede seg selv, ta egne avgjørelser og nå sine mål; «Relational» tar for seg forhold som handler om gjensidig avhengighet og bytter mellom teammedlemmer, og hvordan relasjonsbyggingen kan foregå; mens «Tolerable Demands» dreier seg om å skape overkommelig tidspress, om å skape en god work-life-balance med mindre forstyrrelser i fritiden, samt å unngå at ansatte er med i flere overlappende team og dermed får for intense arbeidsmengder og tidsfrister å forholde seg til.

Figur 10: SMART-modellen



Figur 10: Figuren viser de fem faktorene i rammeverktøyet «SMART», som skal være et verktøy for å støtte arbeidet i virtuelle team (Thrive at work, u.å.).

3.8 Sunn arbeidsplasspraksis

O'Donnell et al. (2019) har studert faktorer relatert til en "sunn arbeidsplasspraksis" [vår oversettelse]. Når det gjelder den grad arbeidsplassen, dens miljø, retningslinjer og praksis har innvirkning på de ansattes liv og deres prestasjoner på jobb, kan forskningsresultater vise til at det har betydning både på og utenfor arbeidsplassen. Usunne arbeidsplasser kan ha negative fysiske og psykiske konsekvenser for ansatte, alt fra irritabilitet og stress til tretthet og søvnløshet (Ilies et al., 2015; Pfeffer, 2018; Viitala et al., 2015; Yoshioka et al., 2013, referert i O'Donnell et al., s.1543). Ifølge Pfeffer (2018) kan sannsynligheten for at visse jobbkarakteristikker (som høye jobbkrav og lav jobbkontroll) gir fysiske helseproblemer sammenlignes med passiv røyking (Pfeffer, 2018, referert i O'Donnell et al., s.1543).

Definisjonen av en «sunn arbeidsplass» har utviklet seg fra å tidligere innbefatte kun en bedrifts finansielle prestasjoner til å anse også trivselen og helsen til de ansatte, etter at en forståelse av at det er viktig med endel interne og iboende egenskaper (Grawitch et al, 2006, referert i O'Donnell et al., 2019, s.1544). Konseptualiseringen inkluderer både de ansattes fysiske helse og deres mentale helse og generelle trivsel, og er det O'Donnell et al. (2019) bruker som utgangspunkt i sin studie om «sunne arbeidsplasser».

O'Donnell et al. (2019) ønsket med sin studie å identifisere faktorer relatert til arbeidsplassen som bidrar til ønskede resultater innen jobbtilfredshet, jobbengasjement og generell livstilfredshet, for å sette fokus på faktorer som ledere selv mest sannsynlig kan påvirke og endre (O'Donnell et al., 2019, s. 1544). De henviser til Grawitchs et al.s (2007) fem-faktor-modell av praksiser på arbeidsplassen som bidrar til en sunn arbeidsplass; herunder ansattes involvering, en balanse mellom arbeid og privatliv, ansattes vekst og utvikling, ansattes anerkjennelse, samt helse og sikkerhet. I sammenheng med dette må det legges vekt på at disse fem arbeidspraksisene ofte henger sammen, ikke bør ses på utelukkende isolert, da hver av dem kan øke effektiviteten til de andre (Grawitch et al., 2007, referert i O'Donnell et al., 2019, s.1545).

Når det gjelder det relasjonelle forholdet mellom ansatte og deres ledere, trekker O'Donnell et al. (2019) frem LMX-teorien («leader-member-exchange») til Graen og Cashman (1975), som

beskriver den dyadiske (samspill mellom to enheter) prosessen hvor en leder utvikler et individuelt forhold til hver ansatt. De hevder at LMX-teorien er unik for sin erkjennelse av at medarbeiderforhold ofte utvikles separat og individuelt med hver ansatt, og at man kan måle kvaliteten på forholdet mellom dem (Graen & Cashman, 1975, referert i O'Donnell et al., 2019, s.1547). Ved å anse at å dyrke en høykvalitets leder-ansatt-relasjon er viktig, kan man i kombinasjon med fem-faktor-modellen nevnt ovenfor, høste positive utfall innen faktorer som jobbytelse, forpliktelse til arbeidsplassen (Dulebohn et al., 2012, referert i O'Donnell et al., 2019, s.1546), økt jobbtilfredshet og motivasjon blant de ansatte (O'Donnell et al., 2019).

I tillegg til disse faktorene, legger O'Donnell et al. (2019) vekt på at en overføring av visjon mellom ansatt og organisasjon vil være et fordelaktig supplement til fem-faktor-modellen om sunne arbeidsplasser. "Vision alignment" blir av O'Donnell et al. (2019) definert som i hvilken grad en organisasjons erklæring av visjon stemmer overens med verdiene og preferansene til den ansatte (O'Donnell et al., 2019, s.1547). Dette kobles opp til Hackman og Oldhams (1976) / Parker et al.s (2001) jobbkarakteristikkmodell, hvor det når de ansatte oppfatter arbeidsoppgaver til å være meningsfulle og i tråd med organisasjonens visjon, samt egne verdier, vil bidra på de ansattes motivasjon og jobbtilfredshet (Hackman & Oldham, 1976; Parker et al., 2001, referert i O'Donnell et al., 2019, s.1547).

O'Donnell et al. (2019) kunne med sin studie bekrefte sine hypoteser om at de fem faktorene rundt sunn praksis på arbeidsplassen er positivt relatert til de ansattes jobbtilfredshet, jobbengasjement og generell livstilfredshet. Det var også et arbeidsplass-design som bygde på å være støttende, og å dyrke høy kvalitet på leder-ansatt-relasjoner (LMX). Deres hypotese om at visjonserklæring -og overføring gir unik variasjon utover det de fem sunne arbeidsplasspraksisene gir ble kun delvis bekreftet, og resultatene viste en sterkere korrelasjon vedrørende arbeidsengasjement, men ikke like fullt vedrørende arbeidstilfredshet og generell livstilfredshet (O'Donnell et al., 2019, s.1554).

Studien konkluderer med en konkretisering av viktigheten av de praktiske betydningene for ledere og organisasjoner for å skape en sunn arbeidsplass. Ikke bare kan ledere redesigne de fysiske arbeidsområdene for å forsterke engasjement, jobbtilfredshet og generell tilfredshet; - men ved å ha fokus på at det er viktig å sette av tid til å bygge opp kvalitetsrelasjoner mellom leder-ansatt, å fokusere på visjoner og verdier, kan man skape en inkrementell verdi hos sine ansatte (O'Donnell et al., 2019).

3.9 Generasjon Z

Det siste av våre funn viser til forventninger og krav fra den kommende generasjonen på arbeidsmarkedet, og hvordan organisasjoner kan ta hensyn til dette etter pandemien.

Pataki-Bittó & Kapusy (2021) har sett på de foretrukne verdiene til den fremtidige arbeidsstyrken, også kalt “Generasjon Z” (født mellom 1995 og 2009), og hvilket arbeidsmiljø denne generasjonen er på utkikk etter i en jobbsituasjon. Deres resultater sier noe om hvordan organisasjoner kan videreutvikle sitt arbeidsmiljø etter covid-19 for å tiltrekke seg (og holde på) arbeidstakere fra Generasjon Z (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021).

Forfatterne beskriver Generasjon Z-medlemmene i fokusgruppene i studien som ambisiøse, selvsikre mennesker som ønsker å bli en viktig del av organisasjonen de er ansatt i, ved hjelp av utfordrende oppgaver og ansvarsområder. De verdsetter god lagånd i teamet, og å ha det gøy med kollegaer, - og foretrekker derfor personlige sammentreff i stedet for virtuelle.

(..) Ferincz et al. (2010) concluded that Generation Z thinks of collaboration as an expectation from the employer rather than a preference. Due to the accelerating life, instead of overcrowded offices, they need a private, calm place at work with the possibility to meet regularly with colleagues (Ferincz et al., 2010, referert i Pataki-Bittó & Kapusy, 2021, s.154).

De påpeker også forskjellene mellom Generasjon Z og Generasjon Y, hvor de førstenevnte er mer drevet av lidenskap. De to generasjonene har også ulike synspunkt når det kommer til hvordan arbeidsgiverne kan støtte dem; *“While Generation Y placed the most considerable emphasis on education, training and career support, Generation Z seeks more excellent mental health supports (Lovell, 2017)”*. (s.155).

Pataki-Bittó & Kapusy (2021) påstår at Generasjon Z har forventninger og ønsker om et arbeidsmiljø og en arbeidsordning som gjenspeiler fleksibilitet og hybride arbeidsmodeller. Som vist til i sitatet over ser de på fysisk samarbeid og et godt kollegialt forhold som en selvfølge og har også et mer idealistisk utgangspunkt og forventninger om en mer utmerket mental helse støtte enn tidligere generasjoner.

Omstendighetene tilsier at yngre, digitale generasjoner har en viktig rolle i organisasjoner i fremtiden. Generasjon Z’s “medfødte talenter” innen teknologiske evner og muligheten til å ta inn over seg raske endringer innen teknologi og forretningsliv, vil være en fordel i det fremtidige arbeidslivet (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021, s. 152).

“In the twenty-first century, the increasing demand for skilled workers called attention to the employees’ preferences and expectations and organizations began to develop an employee-centric attitude” (Beechler & Woodward, 2009; Ronda et al., 2018, referert i Pataki-Bitto & Kapusy, 2021, s.152).

Arbeidsverdier er relevant for de ansatte, sterkt linket til motivasjon og jobbtilfredshet, samt avgjørelser på jobb: *“(…) We follow the approach that work values are preferences that individuals would like to have or consider important in job decisions, and they have a strong connection to motivation and job satisfaction.”* (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021, s.152).

Forfatterne ser videre på ytre og indre verdier, sosiale verdier og bekvemmelighetsverdier hos Generasjon Z.

Ytre verdier: Som et resultat av covid-19 og dets effekt på arbeidsmarkedet og ledighet, vil ansatte verdsette stabilitet hos organisasjoner, samt langsiktige jobbtilbud som kan trygge deres økonomi fremover. Pataki-Bittó & Kapusy (2021) foreslår at organisasjoner har fokus på langsiktige jobbordninger for de ansatte, samt helsetjenester, for å kunne møte deres forventninger.

Indre verdier: Hjemmekontor (telework) er assosiert med en høy persepsjon av autonomi: *“To give autonomy for the employees and learn trust are the greatest challenges for the managers that had no previous experience in remote work practices”* (Richardson and McKenna, 2014, referert i Pataki-Bittó & Kapusy, 2021, s.164). Sosial distanse under covid-19, og videre på hjemmekontor fremover, legger føringer som vanskeliggjør at de ansatte føler seg verdsatt for jobben de gjør, siden mangelen på ansikt-til-ansikt-kommunikasjon legger demper på det. Pataki-Bitto & Kapusy (2021) legger vekt på viktigheten av at ledere tar initiativ til individuelle samtaler med de ansatte for å minimere friksjon, misforståelser, oppmuntre moral og for å feire suksess. De mener det bør oppmuntres til digital kreativitet og kreativ tenking, samt at man bør inspirere til et innovativt tankesett.

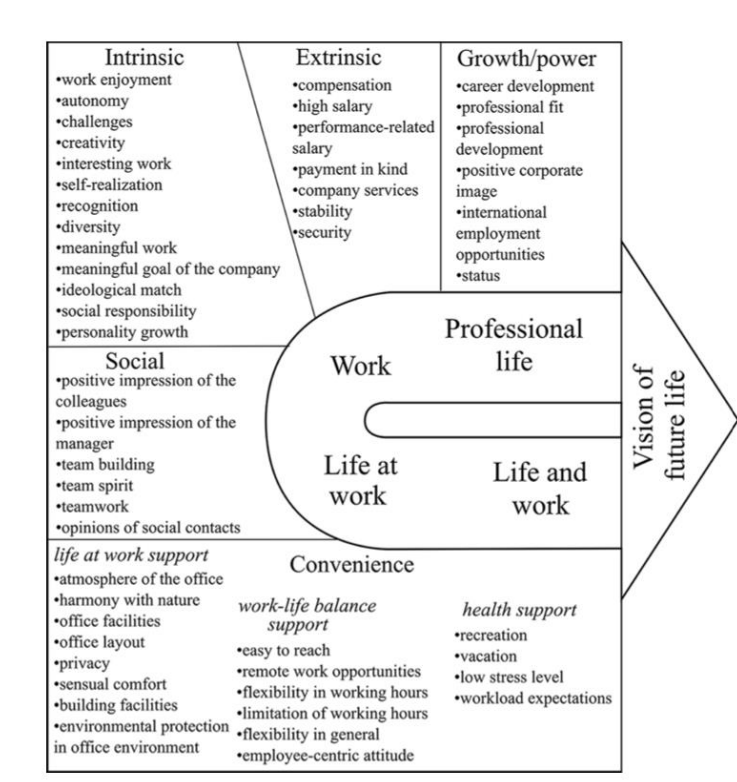
Når det gjelder sosiale verdier hos Generasjon Z, tror Pataki-Bittó & Kapusy (2021) at de høye sosiale behovene til Generasjon Z ikke vil tilfredsstilles av virtuelle møter, og at dette er noe organisasjoner må ta hensyn til, - og møte på andre måter. En hybrid arbeidsmodell med ukentlige personlige møter er et forslag, i tillegg til at det må bygges nye kommunikasjons- og atferdspraksiser mellom ledere og ansatte for å unngå konflikter, siden verbale signaler betyr mer enn ikke-verbale signaler i en virtuell setting. (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021).

Når det gjelder bekvemmelighetsverdier for Generasjon Z, viser studien at de anser arbeidshverdagen sin som en viktig del av livet som bør passe perfekt inn i deres ønskede liv:

“Their presence at work should be as enjoyable as their private life. They would like to choose the physical and social work environment as free as they make decisions about their home or friends.” (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021, s.165).

Modellen vist under i figur 11 er bredere enn de eksisterende teoriene på feltet, da “convenience”-faktoren integrerer de ansattes ønskede livsstil og velvære. Bekvemmelighet-faktoren knyttes sterkt til arbeidsmiljøet, noe som foreslår nye trender.

Figur 11: De viktigste verdiene til Generasjon Z i en jobbsøkersituasjon



Figur 11: Figuren viser de fem kategorier med de viktigste verdiene Generasjon Z tar i betraktning i en jobbsøkersituasjon (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021, s.163).

Arbeidsmiljøet gjenspeiler organisasjonens kultur, og har innvirkning på de ansattes arbeidspraksis, deres ytelse og produktivitet (Zerella et al., 2017; Kamarulzaman et al., 2011, referert i Pataki-Bittó & Kapusy, 2021, s.165). Dette feltet krever nye løsninger, og forfatterne

foreslår en hybrid arbeidsløsning som kan løse den ønskede fleksibiliteten og muligheten til å personalisere sine arbeidsmiljø- og arbeidsforhold hos Generasjon Z.

Forfatterne legger også vekt på at det vil bli vanskeligere å finne en balanse mellom arbeid og fritid jo mer man jobber hjemmefra: «*A hybrid work schedule improves work-life balance, but the more time employees work remotely, the more they feel work-family conflict*» (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021, s. 165). Det foreslås derfor at organisasjoner støtter ansattes grensestyring med klare forventninger til arbeidsbelastning og begrenset arbeidstid.

3.10 Hovedfunn

Tabell 2: hovedfunnene fra vår litteraturstudie

Tema	Hovedfunn
Hjemmekontor	<ul style="list-style-type: none"> - Kultur for kontor vs hjemmekontor har betydning - Flere ønsker hjemmekontor etter pandemien, spesielt blant de med høy sosioøkonomisk status - Hybridløsning det ideelle - Arbeidsfleksibilitet bidrar positivt til arbeidsengasjement - Hjemmekontor kan ikke generaliseres - Motivasjon, oppgaver og omgivelser påvirker produktivitet og tilfredshet - Mer langsiktig og fremtidsrettet strategi viktig - Viktig med balanse mellom arbeidsinnhold og kontekst - Flyt påvirker produktivitet og tilfredshet
Psykisk helse	<ul style="list-style-type: none"> - Effektiv regulering av følelser påvirker helse og atferd positivt - Mental helse påvirker helse generelt - Sosioøkonomiske faktorer påvirker psykisk helse - Usikkerhet og stress påvirker den mentale helsen - Ledere som <i>ser</i> de ansatte skaper tillit - Tydelige ledere viktig - Negative effekter av sosial isolering - Sosial distanse har ført til økt bruk av sosiale medier - Kognitiv dissonans som følge av restriksjoner

	<ul style="list-style-type: none"> - Kvinner og de i alderen 21- 35 år vil ha en intensivert bruk av sosiale medier etter pandemien
Den psykologiske kontrakten	<ul style="list-style-type: none"> - Hjemmekontor har ført til at den psykologiske kontrakten ufrivillig har blitt brutt - 80 % av arbeidet kan gjøres på hjemmekontor, noe som fører til andre forutsetninger for arbeidslivet etter pandemien - Støtte fra leder og medarbeidere viktig for oppfyllelse av den psykologiske kontrakten - Oppfylt kontrakt fører til helse og innovasjon
Balanse mellom jobb og fritid	<ul style="list-style-type: none"> - Mangelfulle skillelinjer øker risikoen for arbeidstrøtthet og utbrenthet - Modererende effekter av hjemmekontor på familie-jobb-relasjoner - Ansatte som har fleksibilitet til å jobbe fra hjemmekontor og tillit fra leder vil kunne bli mer proaktive i sitt arbeid - Ansatte har ulike forutsetninger for å fungere på hjemmekontor - Fleksible arbeidspraksiser bør innføres for å motivere og holde på ansatte - Hjemmekontor må være valgfritt for å føre til positiv respons - Hjemmekontor fører til et behov for andre vurderingskriterier, herunder jobb kvalitet og resultater
HRM	<ul style="list-style-type: none"> - Viktig strategisk rolle - Ansatte bedriftens viktigste ressurs, HRM et verktøy for å håndtere disse på en god måte - Økt fleksibilitet viktig - Ansatte uten samme tilknytning til arbeidsplassen etter pandemien - En stor andel som ønsker å fortsette med hjemmekontor
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> - I4.0-teknologier påvirker hvordan man presterer på hjemmekontor - Avhengighet av smarttelefon og IKT - Jobbkraav og ressurser kan påvirke ansattes prestasjoner - IKT-angst en av de største barrierene for å ta i bruk ny teknologi

	<ul style="list-style-type: none"> - Flyt når det harmoni mellom utfordringer og egenskaper - Myndiggjøring viktig for at ansatte skal lykkes med å tilpasse seg ny teknologi - Relasjon mellom leder og ansatt bygget på tillit viktig - IKT støttet arbeid utenom vanlig arbeidstid virker positivt på arbeidsengasjement hos arbeidstakere på hjemmekontor, styrkes når det oppleves som positivt opp mot familieliv, ved konflikt kan det føre til utbrenthet - Det må ses på arbeidsmiljøet til de på hjemmekontor og arbeidsmiljøloven må reguleres
Teamarbeid	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeidstakers mentale helse påvirker teamets prestasjoner - Transformasjonsledelse gunstig lederstil - Endringer i kommunikasjon fører til usikkerhet mellom medarbeidere - SMART-modellen bidrar til prestasjoner, helse og arbeidsmiljø
Sunn arbeidspraksis	<ul style="list-style-type: none"> - Usunne arbeidsplasser kan ha negative fysiske og psykiske konsekvenser - Høye jobbkraav og lav jobbkontroll gir fysiske konsekvenser - Sunne arbeidsplasser bidrar til fysisk og mental helse og generell trivsel - Høykvalitetsrelasjon mellom leder og ansatt kombinert med femfaktormodellen er positivt for jobbytelse, forpliktelse til arbeidsplassen, økt jobbtillfredshet og motivasjon for de ansatte
Generasjon Z	<ul style="list-style-type: none"> - Ønske om et arbeidsmiljø og arbeidsordning som gjenspeiler fleksibilitet og hybride arbeidsmodeller - Hybridmodeller med hjemmekontor og fysiske møter en løsning - Må bygges nye kommunikasjons- og atferdspraksiser - Arbeidshverdagen skal passe inn i deres ønskede liv - Arbeidsmiljøet knyttes til kultur

Tabell 2: Tabellen viser en oversikt over hovedfunnene fra vår litteraturstudie, fordelt på de ulike temaene brukt i presentasjonen over funn i kapittel 3.

4.0 Diskusjon

Som vist til i oppgavens innledende del, er det mange faktorer som påvirker arbeidsmiljøet, herunder forholdene på jobb. Våre funn viser at det under covid-19-pandemien på mange måter har vært en spesiell situasjon, men at det er flere viktige faktorer som spiller inn når vi skal vurdere om en økt bruk av hjemmekontor påvirker arbeidsmiljøet, samt hvordan man kan ta hensyn til dette fremover. I diskusjonen vil vi nå beskrive hvordan de ulike funnene hører sammen, hvordan de skiller seg fra hverandre, og vi vil til slutt se dette opp mot vår problemstilling. Nedenfor vil vi nå diskutere funnene kategorisert i de samme temaene som i kapittel 3, før vi så samler trådene.

4.1 Hjemmekontor

Et av våre hovedfunn som vist til i kapittel 3 var antydninger om hvordan hjemmekontor har påvirket arbeidsmiljøet. **Sutarto et al. (2021)** mente, som nevnt tidligere, at situasjonen man så med hjemmekontor under covid-19 var ekstraordinær, og at faktorer som den brå overgangen og redsel for konsekvensene av sykdom påvirket hvordan ansatte ble påvirket av det å jobbe fra hjemmekontor. Dette førte til stress som man nok ikke ville sett i en normal situasjon med hjemmekontor. Videre viser forfatterne til at det er både positive og negative faktorer som påvirker arbeidsinnsatsen til de ansatte. Positive faktorer som bedre balanse mellom jobb og fritid, redusert pendlertid, økt fleksibilitet, at de opplever økt autonomi, færre arbeidstakere som vurderer å bytte jobb, økt tilfredshet med arbeidet, økt produktivitet og lavere stressnivå. Negative faktorer som trekkes frem er multitasking, sosial isolasjon, nedgang i motivasjonen, økte kostnader, distraksjoner og mindre kommunikasjon.

Forfatterne finner dog at flere både *kan* og *ønsker* å jobbe fra hjemmekontor i tiden fremover, men at dette først og fremst gjelder for ansatte i høystatus og kontoryrker. De samme skillene har man til dels sett i Norge også under pandemien, hvor de med fysiske jobber som håndverkere og sykepleiere enten har vært permittert eller vært nødt til å gjennomføre jobben som “normalt”, mens de med kunnskapsbaserte jobber har kunnet jobbet hjemmefra uten alt for stor tilrettelegging. Funnene til Sutarto et al. (2021) er satt i en indonesisk kontekst, og man ville kanskje ikke hatt samme funn i en norsk kontekst. Her tenker vi for eksempel på det med en brå overgang, da flere i Norge antageligvis i utgangspunktet hadde erfaring med hjemmekontor fra før pandemien. De generelle trekkene med negative og positive faktorer for arbeidsmiljøet vil dog kunne være de samme, og må tas med i vurdering rundt konsekvensene av økt hjemmekontor for arbeidsmiljøet.

Cuerdo-Vilches et al. (2021) har sett mer på hva de fysiske forholdene på hjemmekontoret og arbeidskulturen før covid-19 hadde å si for de ansattes opplevelse av hjemmekontor. Kvaliteten og de fysiske forholdene på hjemmekontoret vil være viktig å ta hensyn til ved en eventuell økt bruk av hjemmekontor også etter pandemien, da det vil kunne ha mye å si for arbeidsmiljøet. Under pandemien så man i Norge at mange jobbet fra kjøkkenbordet, uten tilrettelagte forhold som var ergonomisk tilpasset. Det var også et skille mellom by og bygd, hvor ansatte på bygdene jevnt over hadde større leiligheter og hus, og oftere hadde et eget rom de kunne ha hjemmekontor fra. Cuerdo-Vilches et.al (2021) poengterer at man må sikre et minimumsnivå av de fysiske forholdene på hjemmekontoret etter pandemien, som tilstrekkelig strøm og internettkapasitet, digitale ressurser, gode nok fasiliteter og ergonomisk tilpasset utstyr. Dette vil også kunne være relevant å ta med seg i norske forhold.

Forfatterne viser også til at kjønn kan ha innvirkning på ønsket om hvem som vil jobbe hjemmefra, hvor det i deres studie var flest kvinner som hadde hjemmekontor og at dette hadde sammenheng med ansvar for hjem og familie. I Norge er kjønnene i stor grad likestilte, og siden vi ikke har noen norske studier på temaet, er det vanskelig å si om dette funnet også gjelder i norske forhold. Det er dog en faktor som det kan være viktig å følge med på, om man ser en utvikling mot at flest kvinner velger hjemmekontor, og således hva dette vil kunne si for likestilling og arbeidsmiljø.

Cuerdo-Vilches et al. (2021) sine funn viser også, i likhet med funnene til Sutarto et al. (2021), at det var en overvekt av de med høy sosioøkonomisk status som hadde hjemmekontor, og at flere ansatte ønsker å fortsette med hjemmekontor og den økte fleksibiliteten det gir.

Zaman og Ansari et al. (2021) tar diskusjonen rundt hjemmekontor etter covid-19 videre, og viser til at man må finne den riktige *formen* for hjemmekontor. Fleksibiliteten ved hjemmekontor har en positiv påvirkning på arbeidsengasjement, og dette påvirker igjen kvaliteten på arbeidet, noe vi også så i Sutarto et al. (2021) sine funn. Zaman og Ansari viser også til at kunnskapsdeling har en effekt på arbeidsengasjementet til de ansatte, noe som er viktig å ta med seg ved en økt bruk av hjemmekontor. Hvordan sikre en god kunnskapsdeling mellom de ansatte, når noen er på hjemmekontor og noen er fysisk på kontoret? Den uformelle praten over kaffen, den senkede terskelen for bare å gå bort for å stille et spørsmål når man fysisk sitter nært hverandre og ikke minst diskusjonene i lunsjen, har alle en effekt på arbeidsmiljøet som man må ta hensyn til. Samtidig har man sett en utrolig utvikling og vilje

til å ta i bruk digitale løsninger i Norge under pandemien, som til en viss grad kan kompensere for den manglende fysiske kontakten. Likevel vil nok en hybridløsning være gunstig, hvor de ansatte får den fleksibiliteten de ønsker seg, samtidig som man sikrer en fysisk tilstedeværelse og fremmer en god kunnskapsdeling på jobb.

Kappel et al. (2021) finner at ulike ansatte har ulike behov, og at dette må det tilrettelegges for. Noen trives best med et tydelig skille mellom jobb og privatliv, mens andre trives best med fleksibilitet mellom jobb og privatliv, og ikke noe tydelig skille.

Studien baserer seg på en kontekst med ansatte i akademia, som er ganske snever, men funnene kan likevel overføres til ansatte med kontorjobber, samt at enkelte funn peker mot ekstra utfordringer hos de yngre og uten fast ansettelse. Dette er situasjoner man vil kunne se også andre steder i arbeidsmarkedet, og ikke kun innen akademia. Det blir viktig for arbeidsmiljøet at man finner en form for hjemmekontor som kan tilpasses individuelle behov, samtidig som man får noen former for rammer for de som jobber på hjemmekontor, og at man tar hensyn til at de uten fast ansettelse er mer sårbare og usikre.

Kappel et al. (2021) fant, i likhet med Sutarto et al. (2021), at nedstengingen under koronapandemien førte til en utfordrende situasjon både jobbmessig og privat, samt at pandemien har hatt både negative og positive effekter. Pandemien førte til mye usikkerhet, samt at overgangen til hjemmekontor skjedde i en kontekst med brå og uvant isolering fra omverdenen.

Kappel et al. (2021) er også ett av få funn som viser til mestringsstrategier som blant annet fysisk aktivitet og utendørsaktiviteter. I utgangspunktet hadde vi forventet å finne en større vekt av funn som viste til muskel- og skjelettlidelser hos de ansatte på hjemmekontor og fysisk aktivitet som løsningen på disse. Dette fordi vi så for oss at økt bruk av hjemmekontor ville føre til mindre aktivitet, spesielt blant de som var lite aktive i utgangspunktet, samt at treningsstudioene og gruppetimene var stengt ned grunnet restriksjoner. Det er også en sammenheng mellom lite fysisk aktivitet og uhelse. Likevel ser man, som Kappel et al. (2021) viser til, at fysisk aktivitet har vært en av flere mestringsstrategier, men da som et ledd i å ta vare på den psykiske helsen, ikke den fysiske som vi først og fremst så for oss. Sosial kontakt trekkes også frem som det viktigste for god mental helse og velferd, og under nedstengningene har sosiale medier vært et viktig verktøy. Selv om man etter pandemien ikke vil operere med nedstengninger og være like avhengig av sosiale medier, er det et viktig

poeng å ta med seg videre; hvor essensielt uformell kontakt mellom kollegaer er for de ansattes velferd.

Kappel et al. (2021) trekker også som eneste forfatter frem arbeidsmiljøet som en faktor i seg selv, hvor mistrivsel med arbeidsmiljøet kan føre til hodepine, minsket konsentrasjon, motivasjon og dårlig humør, og at tydelige grenser mellom jobb og fritid er viktig for å bøte på dette.

Prodanova & Kocarev (2021b) har, i likhet med Sutarto et al. (2021) og Cuerdo-Vilches et al. (2021), sett på bruk av hjemmekontor også etter covid-19. De finner også både negative og positive faktorer ved hjemmekontor, i form av både forstyrrende elementer og motiverende elementer som kan påvirke de ansattes produktivitet og tilfredshet. Indre motivasjon må ses i sammenheng med betingelsene rundt arbeidet.

Forfatterne bidrar med et nytt funn med sitt fokus på indre motivasjon, som kan være viktig å ta med seg i etterkant av pandemien. De mener at følelsen av *flyt* i arbeidet er sentral, og at det må være et samsvar mellom krav og ferdigheter, for å sikre flytfølelsen og dermed tilfredshet og produktivitet. Avbrytelser og IKT-angst trekkes frem som negativt for tilfredshet og produktivitet, og kan kobles til negative innvirkninger på den såkalte flytfølelsen. Det vil dermed også være viktig å ta hensyn til IKT-angst for å sikre tilfredshet og produktivitet blant de ansatte på hjemmekontor.

Indre motivasjon hos de ansatte kan sikres ved at det er de ansatte som *ønsker* hjemmekontor som får anledning til å jobbe hjemmefra, kontra noe som pålegges arbeidstakere. I tillegg bør man kartlegge om noen av arbeidstakerne opplever den økte bruken av IKT som en utfordring, og ledere bør være bevisst på hvordan man kan støtte de ansatte som har utfordringer her.

Funnene knyttet til avbrytelser, samt viktigheten av flyt, kan knyttes opp mot de fysiske forholdene som Cuerdo-Vilches et al. (2021) viser til som viktige for arbeidsmiljøet, ved at for eksempel de med eget hjemmekontor vil kunne oppleve mindre avbrytelser og dermed en større grad av flyt- følelse.

4.2 Psykisk helse

Vi fikk gjennom kapitlet om hjemmekontor en liten forsmak på hva noen av forfatterne våre har av funn knyttet opp mot temaet psykisk helse, og viktigheten av god psykisk helse som en faktor hos ansatte, i arbeidslivet, og for generell trivsel og prestasjon.

Restubog et al. (2020) trekker frem regulering av følelser som kanskje det viktigste verktøyet for å håndtere konsekvensene av pandemien. De setter psykisk helse inn i en kontekst med pandemier, krise, redsel og sosial isolasjon - og hvordan dette påvirker menneskers psykiske helse. Regulering av følelser vil være et nyttig verktøy også for ansatte som er på hjemmekontor utenom krisetid, da økt bruk av hjemmekontor fremover, sammenlignet med før covid-19, vil medføre mindre fysisk kontakt mellom kollegaer. Å være bevisst viktigheten av regulering av følelser, kan være et viktig og forebyggende verktøy.

Sutarto et al. (2021) har en bredere og mer holistisk (helhetlig) forståelse av psykisk helse, hvor de mener at psykisk helse er en avgjørende faktor for de ansattes helse generelt, en faktor som vil påvirke de ansattes livskvalitet og produksjon. Forfatterne mener også at psykisk stress er en indikator for psykisk helse, og tar dette videre ved å knytte psykisk helse opp mot sosioøkonomiske forhold. Ansatte med partner og/eller barn; de med høyere utdanning; de med en trygg jobb og en egen plass i boligen for hjemmekontor er de ansatte som kommer best ut under situasjonen med hjemmekontor under pandemien. Forfatterne viser også til at konflikt mellom jobb-fritid påvirker den psykiske helsen.

Funnene til Sutarto et al. (2021) poengterer sammenhengen mellom de ansattes psykiske helse, prestasjoner og produksjon på hjemmekontor, og at sosioøkonomiske forhold har noe å si for de ansattes psykiske helse. Dette er noe man både som myndighet og som arbeidsgiver må ta hensyn til; hvilke konsekvenser får tiltak, og vil de ramme ulikt? Det vil også være viktig å ta hensyn til hele mennesket for å sikre en god produksjon. Ansatte som har det bra, presterer bedre.

Shipman et al. (2021) finner, i likhet med Sutarto et al. (2021), at det er viktig å støtte opp om de ansatte og deres mentale helse på hjemmekontor. Ansatte på hjemmekontor vil i økt grad kjenne på stressfaktorer som ansatte på arbeidsplassen ikke kjenner på; som redsel for å ikke strekke til og isolasjon. Shipman et al. (2021) mener at løsningen er støttende og tydelige ledere, hvor man har avklart forventningene; god kommunikasjon både mellom leder og ansatt - og ansatte seg imellom; samt gode tekniske løsninger. Lykkes man ikke med dette, kan den økte bruken av hjemmekontor føre til økt silotenking. Shipman et al. (2021) fokuserer dermed mer på lederstil og tekniske løsninger enn de to foregående funnene, og gir en mer praktisk tilnærming som viser til viktigheten av at ledere i bedriften finner en lederstil som blir mer riktig for ansatte på hjemmekontor.

Chakraborty et al. (2021) har i hovedsak sett på hvilke effekter den pålagte sosiale distanseringen har hatt på den psykiske helsen, hvor mange har opplevd en kognitiv dissonans. Mennesker ble påtvunget sosial isolasjon grunnet nasjonale restriksjoner, men slet med det på grunn av det grunnleggende behovet for fysisk kontakt. Dette så man i Norge både mellom ansatte, venner og familie, og kanskje hardest gikk det ut over de som bodde alene og ble helt isolert. Forfatterne peker på økt bruk av sosiale medier som et verktøy for å håndtere noe av stresset dette medførte, noe vi også så i Norge under pandemien, hvor bruk av en digital chatteplattform som «Messenger» og digitale arrangementer ble populært. Forfatterne mener at den pålagte sosiale distanseringen man har vært gjennom, vil føre til at man i etterkant av covid-19-pandemien vil se en økning i utbredt stress; samt at mangelen på sosial kontakt vil kunne føre til dårligere fysisk og psykisk helse. Det vil derfor være viktig at man følger opp ansatte også etter pandemien når hverdagen er tilbake til det normale fysisk på kontoret, da stressreaksjoner kan komme i etterkant. Pandemi og isolering ble «den nye normalen», og det å plutselig være tilbake på kontoret og kunne ha nærkontakt med folk igjen kan være en overgang som for noen kan være vanskelig. Dette vil også kunne være viktig utenom en pandemi- kontekst å følge opp om man har ansatte som over lengre tid er på hjemmekontor.

Forfatterne viser, som nevnt ovenfor, også til en økt bruk av sosiale medier som en måte å håndtere isolasjon. De finner at de mellom 21-35 år i størst grad opplevde en psykologisk påvirkning av isolasjonen, og dermed benyttet sosiale medier for å holde kontakt. Dette er en aldersgruppe hvor kontakt med venner som regel er viktig, og mange bor alene og vil dermed være mer utsatt for isolasjon. Mange i denne aldersgruppen er i utgangspunktet vant med å benytte sosiale medier i det daglige, og de vil dermed kanskje mer naturlig ty til disse mediene som et hjelpemiddel. Forfatterne fant i tillegg at isolasjon medførte depresjon i størst grad for kvinner, som ofte er vant til å ha flere venninner og tette bånd. Dette tyder på at det derfor vil være viktig å ha et ekstra fokus på kvinner og yngre ansatte etter pandemien, kanskje spesielt om de ønsker å fortsatt være helt eller delvis på hjemmekontor; - samt hvordan dette vil påvirke deres psykiske helse.

Vi finner at man for å fremme en god psykisk helse kan bruke verktøy som bidrar til regulering av følelser som noe å ta med videre, og at god psykisk helse, tekniske løsninger og tydelig lederskap er viktig for de ansattes helse og produktivitet. Vi finner også at det er noen grupper som det kan være hensiktsmessig å følge tettere opp, som de med lav sosioøkonomisk status, kvinner og yngre arbeidstakere.

Psykisk helse vil i stor grad kunne sies å påvirke arbeidsmiljøet, og funnene ovenfor viser til at økt isolasjon har en tydelig kobling til dårligere trivsel, og produktivitet. Selv om man ikke vil se samme grad av isolasjon som under pandemien, vil man ved en økt bruk av hjemmekontor kunne se noen av de samme faktorene.

Psykisk helse er rent generelt en faktor som har vist seg å ha betydelig innflytelse på funnene i studien vår, og det er et tema som blir berørt på flere ulike måter. Vi finner koblinger mot menneskers livskvalitet og velvære, som igjen tydelig henger sammen med deres prestasjon og produktivitet på jobb.

4.3 Den psykologiske kontrakten

Opp mot den psykiske helsen til arbeidstakere som vist til i 4.2, kan man se den psykologiske kontrakten. Våre funn tyder på at eventuelle brudd på den psykologiske kontrakten mellom ansatte og leder, vil ha en betydning for arbeidsmiljøet ved en økt bruk av hjemmekontor.

Diab-Bahman og Al-Enzi (2020) finner blant annet at den psykologiske kontrakten kan ha blitt ufrivillig brutt under pandemien, og at dette påvirker de ansattes holdninger negativt. Forfatterne viser til at det er både positive og negative faktorer ved hjemmekontor, og at en forklarende faktor på at forholdet mellom ansatte og leder, samt mellom ansatte, blir dårligere kan være brudd på den psykologiske kontrakten. Et eksempel kan være at den ansatte føler at lederen ikke overholder sin del av kontrakten med å holde avtaler i tilstrekkelig grad, og at de dermed ikke yter sitt beste. Guest og Conways (1997) modell, som referert til i Diab-Bahman og Al-Enzi (2020), viser til at effekter av brudd på den psykologiske kontrakten vil slå ut på både holdninger og atferd; herunder blant annet tilknytning til arbeidsplassen, motivasjon, innsats og fravær. Samtidig finner de, som nevnt, også positive faktorer ved bruk av hjemmekontor; 80% av de ansatte i studien deres mener at de får gjort det de skal fra hjemmekontoret; at de liker fleksibiliteten hjemmekontor gir, og at det er ønskelig med en hybrid løsning også etter pandemien. Det å ha fokus på den psykologiske kontrakten vil dermed kunne føre til at ansatte på hjemmekontor har et godt arbeidsmiljø og yter det de kan. Dette ved at det gjøres tydelige avklaringer om forventninger, at man har god informasjonsflyt, samt at avtalene som gjøres oppleves som rettferdige. Viktigheten av gjensidig tillit mellom leder og ansatt, og ansatte seg imellom, blir også konkludert med. Alle disse faktorene kan være med på å skape et arbeidsmiljø som gjør at ansatte trives i jobben, at de ønsker å prestere på sitt beste, og ønsker å forbli i jobben sin, noe som burde tas hensyn til ved bruk av hjemmekontor også etter pandemien.

Karani og Mehta (2021) ser på en psykologisk kontrakt som en gjensidig avtale, og støtter opp om funnene ovenfor; Støtte fra leder og ansatte er viktig for oppfyllelse av den psykologiske kontrakten. Til forskjell fra Diab-Bahman og Al-Enzi (2020), tar Karani og Mehta (2021) det videre, og ser nærmere på hvilke effekter man får ved oppfyllelse av den psykologiske kontrakten. De mener også at det er en sammenheng mellom den psykologiske kontrakten, jobbegasjement, helse og innovasjon, noe som også skiller seg fra Diab-Bahman og Al-Enzi (2020), som ikke så på de helsemessige aspektene ved den psykologiske kontrakten.

Når det kommer til helse, har Karani og Mehta (2021) underpunktene emosjonell helse, psykisk helse, arbeidsplass og livet generelt. Dette kan man se opp mot et holistisk syn på mennesker som også Sutarto et al. (2021) viste til. Ut fra Karani og Mehtas (2021) teorier vil en ansatt som føler seg sett og tiltrodd trives bedre og dermed yte bedre. Ikke minst vil en ansatt som trives på jobb ha større sannsynlighet for bedre helse og overskudd til å være innovativ, samt lyst til å gjøre det lille ekstra. Karani og Mehta (2021) argumenterer dermed for at man må se alle aspekter av de ansatte for å fremme et godt arbeidsmiljø, og at støtte fra leder og medarbeidere spesielt, er viktig for at en ansatt opplever god helse og har overskudd til å være innovativ. Denne vinklingen skiller seg også fra Diab-Bahman og Al-Enzi (2020), som bare fokuserte på støtte fra leder, mens Karani og Mehta (2021) mener støtte fra medarbeider er det mest avgjørende.

Forfatterne viser til at innovativ atferd er et viktig konkurransefortrinn, spesielt i digitaliserte arbeidsmiljø. Her kan man trekke linjene til det kunnskapssamfunnet vi har i Norge, og hvor viktig de ansatte er som en bedrifts fremste ressurs. De aller fleste arbeidsplassene har også sett en økt grad av digitalisering, som til dels skjøt fart under covid-19-pandemien. Denne digitaliseringen, samt de ansattes krav til å evne å håndtere den, vil nok ikke minske i tiden fremover. I løpet av pandemien har man sett at en rekke forpliktelser og møter man tidligere reiste for å gjennomføre, nå kan løses digitalt, i tillegg til at flere ansatte og bedrifter ser mulighetene for at man fortsetter med hjemmekontor også etter pandemien.

Ut fra dette vil den økte bruken av hjemmekontor kunne påvirke arbeidsmiljøet; med en positiv effekt når de ansatte føler at den psykologiske kontrakten overholdes; og med en negativ effekt om de opplever at den ikke overholdes. Hele mennesket må tas hensyn til i prosessen med å fremme et godt arbeidsmiljø, samt at støtte fra både leder og medarbeidere er viktig for å sikre et godt arbeidsmiljø.

4.4 Balanse mellom jobb og fritid

Fokuset på å finne en god balanse mellom jobb og fritid var et tema som gikk igjen hos mange av forfatterne i studien vår, og ble nok et tema som fikk større viktighet enn vi hadde sett for oss i starten av prosessen.

Shipman et al. (2021) peker blant annet på at utfordringer med å finne en god balanse mellom jobb og fritid kan ha innvirkning på familie- og privatliv, stressnivå og konflikter. Det blir vist til koblinger mellom utbrenthet og en manglende balanse mellom jobb og fritid; samt manglende ressurser og kompetanse blant ledere på å kunne støtte sine ansatte på hjemmekontor på best mulig måte.

Fra studien til **Solís (2017)**, ser vi faktorer som peker i samme retning. Flexibiliteten ved å jobbe på hjemmekontor, som av andre hevdes å skulle tilføre muligheter til å kombinere arbeidsoppgaver fra jobb- og privat, ble ifølge funnene også koblet mot konflikter. Det viste seg at det ofte var manglende muligheter til å utnytte denne flexibiliteten konstruktivt, i tillegg til at mennesker i omgangskretsen ikke har forståelse for vansker med å finne overskudd til å håndtere mer. **Solís (2017)** hevder at de individuelle forutsetningene for å lykkes med å finne en balanse mellom jobb og fritid, må tas hensyn til og tilrettelegges for. Graden hver ansatt har av ansvarsområder i sitt privatliv vil spille inn på hvordan arbeidsmengde, ansvarsområder og strategier for å lykkes bør utformes for hver enkelt.

Kumar et al. (2021) finner, i likhet med Shipman et al. (2021) og Solís (2017), at arbeidstakere har vanskeligheter med å finne en balanse mellom jobb og fritid. Kumar et al. (2021) tar dette videre ved at de mener at *muligheten* for fleksible arbeidsplasser bør sees på som en obligatorisk bestemmelse for å kunne motivere ansatte, for å kunne finne en balanse som passer dem best. Samtidig peker de også på faktorer som tidligere er nevnt, som potensielle konflikter grunnet balansen; med vanskeliggjørende teknologi og misforhold mellom fleksible arbeidspraksiser og krav som forventes innfridd. Forventningene til ansatte kan også overgå organisasjonens strategier, noe som vanskeliggjør integreringen av flexibilitet og en ønsket balanse mellom jobb og fritid. Skal organisasjoner tilby fleksible arbeidspraksiser som tilpasses de enkelte ansatte, peker forfatterne også på viktigheten av at det må tilbys *samtlig*e ansatte for å unngå en følelse av ekskludering og konflikter mellom ansatte. Dermed vil ansatte kunne se det som positivt, motiverende og attraktivt ved at de selv kan velge arbeidssted. Samtidig må man som arbeidsgiver sikre en balanse mellom tid på

arbeidsplassen og på hjemmekontor, krav fra ansatte og bedriftens overordnede strategier. Og sist men ikke minst at alle ansatte får det samme tilbudet.

Fra **Kappel et al. (2021)**, kan vi koble dette opp mot de ulike forutsetningene for å trives i ulike arbeidspraksiser, da noen liker et tydelig skille mellom jobb og fritid, mens andre presterer bedre med en fleksibilitet. Individene har altså ulike utgangspunkt for å trives i de ulike arbeidspraksisene, og det er derfor viktig å finne en ordning som kan passe alle; - altså, som Kumar et al. (2021) påpeker, at *muligheten* bør være en obligatorisk bestemmelse, for å finne en passende balanse til alle og enhver.

Ved å koble begrepet *selvledelse* til fleksibiliteten ved arbeidspraksisen, peker Kumar et al. (2021) på at de ansattes selvtillit og kompetanse begge er faktorer som spiller inn på hvordan de ansatte evner å håndtere balansen mellom jobb og fritid. Forfatterne trekker også inn muligheten for konflikter ved en manglende balanse mellom jobb og fritid; eller ved at man integrerer domeneene *for mye* i hverandre, for eksempel på hjemmekontor uten fysiske avgrensninger. Det krever derfor en god del av individene for å kunne håndtere fleksibiliteten og den korrekte balansen mellom jobb og fritid på en optimal måte.

4.5 HRM

Roumpi (2021), som den eneste av våre funn, mener at HRM var en avgjørende faktor for å fremme et godt arbeidsmiljø under covid-19 pandemien, og for at bedriftene lyktes med de raske endringene som måtte til grunnet restriksjonene som ble innført. Fleksibilitet og fokuset på menneskene i bedriften som bedriftens ressurser knyttes til resiliens.

Funnene til Roumpi (2021) kan ses opp mot og ses i sammenheng med det kunnskapsbaserte samfunnet vi har i Norge, ergo er de ansatte ofte bedriftens største ressurs. Hvordan den menneskelige ressursen forvaltes vil dermed kunne være avgjørende for hvordan bedrifter takler alle typer endringer, ikke bare de altovergripende som følge av en pandemi. De ansattes helse og velferd, som vist til i delkapitlene ovenfor i 4.1, 4.2 og 4.3, blir dermed en av de viktigste faktorene som må tas hensyn til. Roumpi (2021) trekker også frem at de ansatte ikke vil ha samme tilknytning til arbeidsplassen som før tiden på hjemmekontor – noe som vil være viktig å ta med seg fremover, og som også er i tråd med en del av funnene i delen ovenfor. En av de negative effektene av tiden på hjemmekontor er, som vist til i de tidligere funnene, at ansatte kan føle på manglende motivasjon, sosial isolasjon og effektene av manglende kunnskapsdeling. Dette må tas med i vurderingene etter pandemien for å sikre et godt arbeidsmiljø.

HRM kan dermed med fordel tas med som en del av det totale arbeidet med arbeidsmiljøet. Skal man fremme de ansattes helse og motivasjon må man arbeide med utgangspunkt i arbeidstakerne som ressursene, og hva som bidrar til at de ansatte trives og presterer både på og utenfor jobb.

4.6 Teknologi

At det å endre arbeidspraksis til å sitte på hjemmekontor medfølger en betydelig høyere bruk av teknologi, virker både selvfølgelig og som et fokus hos mange av våre forfattere. Hvordan de teknologiske ressursene innvirker på ulike momenter innen arbeidslivet har blitt diskutert og studert i ulike varianter, og vi ser det medfører både utfordringer og muligheter som vil være viktige for organisasjoner fremover å være bevisst på.

Narayanamurthya og Tortorella (2021) finner, som vist til, at I4.0-teknologi påvirker hvordan ansatte presterer på hjemmekontor. De finner videre at restriksjonene under pandemien har påvirket arbeidsytelsen, men at I4.0-teknologi har hatt en modererende effekt. De mener også at teknologi må forstås i sammenheng med hvordan den brukes i en sosial kontekst, da den både formes av - og former - menneskelig atferd. Forfatterne finner i sine studier at graden av organisasjonenes «modenhet» og automatisering rundt teknologi ga dem signifikante fortrinn under covid-19-utbruddet, i form av produktivitet og effektivitet. Studien er, som nevnt, satt til India og ansatte i servicebedrifter. Opp mot en norsk kontekst hvor de fleste bedriftene i stor grad allerede er digitaliserte, og arbeidstakerne er vant med digitale ressurser, vil man kanskje ikke se like store utslag. Men på den andre siden har vi, som vist til tidligere, en del arbeidstakere som ikke er like komfortable med den økte bruken av IKT, og for dette segmentet vil økt bruk av teknologi kunne medføre økt stress. I norske kunnskapsbedrifter vil man muligens heller ikke kunne automatisere like mye som man kan i servicebedrifter. Dermed vil den modererende effekten kanskje ikke være like stor som det de finner i studien til Narayanamurthya og Tortorella (2021).

På den andre siden finner man også negative funn knyttet til den økte bruken av teknologi. Fra studien til **Prodanova & Kocarev (2021b)** finner vi implikasjoner på at bruk av IKT og smarttelefoner blant ansatte på hjemmekontor er knyttet til utfordringer og konsekvenser for motivasjon, ytelse og effektivitet i arbeidsdagen. De finner at «IKT-angst» er en barriere mot å adoptere og ta i bruk ny teknologi, og peker på at det kan generer ubehagelige følelser og, som en konsekvens, føre til vanskeligheter med å få utført arbeidsoppgavene sine effektivt, dette kan man se opp mot diskusjonen ovenfor og de eldre generasjonene i arbeidslivet i

Norge og hvordan de opplever den økte bruken av teknologi. I tillegg peker Prodanova & Kocarev (2021b) på at den økte bruken av smarttelefoni, kan føre til avhengighet og en ukontrollert søken etter bekreftelse; som igjen potensielt vil være en distraksjon under arbeidsdagen som påvirker de ansattes effektivitet, prestasjoner og ytelse på jobb.

Prodanova & Kocarev (2021b) trekker inn *flyt*-begrepet i løpet av arbeidsdagen, som noe som oppleves gjennom harmoni mellom de ansattes utfordringer og deres egenskaper. Ved en følelse av flyt, vil de ansatte ha høy konsentrasjon, kontroll og tilfredshet når de utfører arbeidsoppgavene sine; noe som igjen vil kunne ha positiv effekt på deres produktivitet og tilfredshet. Forfatterne rettet fokus på, som flere av våre andre funn, sannsynligheten for at det ble *mer* hjemmekontor i tiden fremover, og at det vil være viktig for organisasjoner å få de ansatte til å *ønske* å fortsette med det. Dette viste også aktualiseringen i kapittel 1 vil være gjeldende i Norge, hvor STAMI finner i sin undersøkelse at en stor andel arbeidstakere ønsker å fortsette med hjemmekontor (Fløvik et al., 2021). Det bør derfor for eksempel legges vekt på å forebygge forstyrrende elementer; og å minske forekomsten av IKT-angst.

Makridis & Han (2021) har studert hvordan de teknologiske forandringene påvirker de ansattes erfaringer, og retter med studien sin, til forskjell fra de andre funnene på teknologi, fokus på myndiggjøring som en viktig kilde til kreativitet og tilpasningsdyktig ytelse, som igjen kan føre til suksess med ny teknologi. Forfatterne legger vekt på hva slags ledelsesstil som kan være fordelaktig under en periode med implementering av ny teknologi; og at en myndiggjørende ledelse vil hjelpe de ansatte til å tørre å eksperimentere for å kunne finne en optimal måte den nye teknologien kan komplettere arbeidsytelsen deres. For å videre lette innføringen av den nye teknologien, vil det virke positivt med en relasjon bygd opp av tillit mellom ledelse og ansatte. Dette kan ifølge forfatterne bidra til høyere suksess med teknologiske forandringer, og en høyere følelse av myndiggjøring hos de ansatte. Fokuset på ledelsesstil og viktigheten av relasjoner og tillit mellom ansatte og leder, kan også kobles opp mot funnene fra Karani og Metha (2021), og Diab-Bahman og Al-Enzi (2020), fra delkapitlet om den psykologiske kontrakten. Den norske modellen vil kunne bidra positivt til at man har forutsetningene for å lykkes med dette i Norge, med en høy grad av tillit mellom partene, og selvstendige arbeidstakere. Dette kan dermed være et godt utgangspunkt for å kunne lykkes med teknologiske forandringer, samtidig må man ikke glemme viktigheten av støttende ledelse som vist til i funnene til Makridis & Han (2021).

Carvalho et al. (2021), på den andre siden, kobler diskusjonen rundt teknologi inn på balansen mellom familieliv og arbeidsliv for ansatte på hjemmekontor, som diskutert i delkapittel 4.4. Under pandemien ble det et faktum at arbeidslivet måtte kombineres med privatlivet, og at arbeid ofte skjedde utenom normal arbeidstid. Forfatterne viste i sin studie at teknologistøttede oppgaver har en positiv effekt på engasjementet hos de ansatte på hjemmekontor, særlig når det ble opplevd positivt opp mot familielivet. Flexibiliteten som følger med, kan gi positive følger for det forfatterne kaller WFE (Work to Family Enrichment). Samtidig viser studien at fleksibiliteten kan føre til konflikter med familielivet, som videre kan bidra til utmattelse og utbrenthet. Vi kjenner igjen de mulige negative konsekvensene av fleksibiliteten ved hjemmekontor fra flere av våre andre funn, som Kumar et al. (2021), som peker på evnen til å håndtere balansen mellom jobb og fritid, og de negative konsekvensene ved å for eksempel å integrere de to domene for mye i hverandre. Funnene til Carvalho et al. (2021) kan også knyttes opp mot ulempene ved manglende fysiske forutsetninger for å kunne lykkes med hjemmekontor, og balansen mellom jobb og fritid, som Sutarto (2021) som hevder at de sosioøkonomiske forholdene kan innvirke på hvorvidt man lykkes på hjemmekontor.

Carvalho et al. (2021) trekker også frem viktigheten av at det rettes søkelys på arbeidsmiljøet og arbeidsmiljøloven som omhandler arbeidstakere på hjemmekontor, og hevder at det er hastverk rundt å klarere de riktige omstendighetene for ansatte på hjemmekontor over hele verden. Det er klare indirekte koblinger mellom de ansatte på hjemmekontors teknologistøttede oppgaver utenfor normal arbeidstid og mulige konflikter, og det bør derfor legges vekt på å finne rammeverk som forebygger slike konflikter, noe man allerede ser har blitt gjort noe med i Norge med endringer i forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem.

Teknologi vil oppsummert være en av de fysiske forutsetningene som kan påvirke arbeidsmiljøet, men også indirekte ved at det som vist til ovenfor kan påvirke de ansattes trivsel og psykiske helse – som også vil kunne påvirke arbeidsmiljøet.

4.7 Teamarbeid

Hvordan ansatte på hjemmekontor fungerer optimalt sammen som et team, i ulike situasjoner og omstendigheter, går igjen i flere av studiene vi har sett på. Det bærer preg av en enighet om at hvordan de ansatte har det individuelt; hvordan de erfarer og blir emosjonelt preget av

ting; og hvordan arbeidsmiljøet er; - er alle faktorer som spiller inn på hvordan samarbeidet kan påvirkes positivt eller negativt. Dette vil så igjen ha innvirkning på hvordan ansatte, team og organisasjoner i bunn og grunn klarer å yte og prestere i en situasjon med ansatte på hjemmekontor.

Ifølge **Marinho et al. (2021)** vil en arbeidstakers mentale helse påvirke resten av teamet, dets resultater og produktivitet. Forfatterne finner videre at ansatte på hjemmekontor har vanskeligheter med å finne en balanse mellom jobb og fritid, at de har lite ergonomiske forhold og er i mindre fysisk aktivitet, noe som er i tråd med funn vist til tidligere i oppgaven. Ansatte på hjemmekontor har også mindre innsikt i hva kollegaene holder på med. **Marinho et al. (2021)** finner at disse faktorene påvirker de ansattes sinnstilstand, som igjen påvirker medarbeiderne i teamet, og hvordan teamet som en helhet lykkes.

Forfatterne trekker også frem transformasjonsledelse som en gunstig lederstil som kan føre til inkludering og involvering av ansatte, noe som kan fremme positivitet og dermed påvirke sinnstilstanden til individene til å kunne lettere fungere positivt for teamarbeidet. Koblet til en norsk kontekst, tyder studier på at transformasjonsledelse kan bety mye for arbeidstakernes og organisasjonens resultater. På grunn av de relativt korte avstandene mellom leder og ansatte i mange norske organisasjoner, vil motiverende og støttende ledere oppleves positivt (**Hetland, 2004**).

Shipman et al. (2021) trekker, på den andre siden, frem god dynamikk mellom medarbeidere som viktige for teamarbeid. Måten man samarbeider på, hvordan man løser konflikter og hvor godt man legger merke til de rundt seg, er alle faktorer som får konsekvenser når muligheten for å jobbe sammen på hjemmekontor blir endret. God dynamikk mellom de ansatte er dermed noe man må søke å ivareta ved økt bruk av hjemmekontor.

Klonek & Parker (2021) har på sin side sett mer på virtuelle team, men vektlegger også, som **Shipman et al. (2021)**, viktigheten av godt samarbeid. **Klonek & Parker (2021)** har et mer helhetlig perspektiv enn **Marinho et al. (2021)** og **Shipman et al. (2021)**, hvor **Marinho et al. (2021)** fokuserer på den mentale helsen, mens **Shipman et al. (2021)** fokuserer på god dynamikk. **Klonek & Parker (2021)** ser på team som et bredere konsept som innebærer både atferdsmessige og psykologiske konsepter som vil ha innvirkning på hvordan individer og team presterer effektivt. Fra studien til **Klonek & Parker (2021)** finner vi rammeverktøyet «SMART» (stimulating, mastery, agency, relational, tolerable demands) som skal være et positivt bidrag til teamarbeid; teamenes funksjonalitet, arbeidsmiljø, informasjonsflyt og

utvikling av psykologiske tilstander. Som vi så gjennom studien til Marinho et al. (2021), vil engasjerte medarbeidere oppleve økt velvære, noe som vil påvirke individenes egen sinnstilstand, og som igjen påvirker deres medarbeidere og hvordan teamet lykkes.

Dermed kan man se de tre funnene ovenfor i ett, og ta med seg verdien av å ha et overordnet fokus, hvor man ser på både atferdsmessig og psykologiske sider ved teamarbeid for å fremme et best mulig teamarbeid ved økt bruk av hjemmekontor, og dermed et best mulig arbeidsmiljø.

4.8 Sunn arbeidslivspraksis

Det har i den senere tid blitt mer selvfølgelig å inkludere faktorer som ansattes fysiske og mentale helse; deres trivsel og den grad individuelle iboende egenskaper har noe å si, i definisjonen av en «sunn arbeidsplass». Det at ikke de finansielle prestasjonene og suksessen til en bedrift er ensbetydende med at bedriften har en sunn praksis, stemmer overens med **Roumpis (2021)** studie vedrørende HRM og de ansatte som den viktigste ressursen.

Å identifisere faktorer som ledere selv har muligheten til å påvirke var en grunnleggende tanke bak studien rundt «sunn arbeidsplasspraksis». Som vår eneste kilde til begrepet, viser funnene til **O'Donnell et al. (2019)** at faktorer som ansattes involvering; balanse mellom jobb og fritid; ansattes vekst og utvikling; ansattes anerkjennelse, samt helse og sikkerhet er positivt relatert til jobbtilfredshet, jobbengasjement og generell livstilfredshet. Viktigheten av et holistisk fokus når det kommer til å fremme ansatte med god helse og som presterer godt har vært vist til i flere av våre andre funn (Sutarto (2021), Shipman et al. (2021), Solís (2017) med flere).

Studien til O'Donnell et al. (2019) viser til den praktiske betydningen dette har for ledere og organisasjoner, i jobben med å skape en «sunn arbeidsplass». Ved å definere fysiske arbeidsområder som støtter opp om engasjement, kan man bidra til at omstendighetene legger til rette for et sunt arbeidsmiljø. I tillegg legger O'Donnell et al. (2019) vekt på viktigheten av å sette av tid til å bygge opp en høykvalitetsrelasjon mellom ansatte og leder, og trekker frem LMX-teorien (til Graen og Cashman (1975) som sier at medarbeiderforhold må utvikles individuelt med hver ansatt. Dette vil kunne være viktig med flere ansatte på hjemmekontor, det å sikre at de føler seg sett av leder, som en del av en bedrift og for å forebygge fravær.

4.9 Generasjon Z

Den kommende generasjonen arbeidstakere blir kalt «Generasjon Z», og er, som vi ser det, en viktig fokusgruppe for organisasjoner og ledere fremover, på grunn av deres kommende tilstedeværelse i arbeidsmarkedet i årene som kommer. For å kunne tilfredsstille deres forventninger og krav til organisasjoner, til bransjer og til deres rolle på arbeidsplassen og med kollegaer, vil det være hensiktsmessig å ha fokus på utarbeidelse av stillinger og praksiser som passer dem.

Selv om ikke mange av våre inkluderte studier i litteraturstudien fokuserte spesifikt på det som kalles «Generasjon Z», anser vi flere av resultatene likevel å være generaliserbare og gjeldende for denne gruppen arbeidstakere.

I studien til Pataki-Bitto & Kapusy (2021) finner vi påstander om at Generasjon Z er ambisiøse ansatte med selvtillit, som verdsetter teamarbeid, sosiale møter med kollegaer og ledere som støtter dem i deres lidenskapelige arbeid. Gjennom Marinho et al. (2021). Her kan vi trekke inn transformasjonsledelse som en potensielt passende ledelsesstil for denne generasjonen, hvor de blir inkludert og involvert i sin egen jobbhverdag og arbeidet mot en visjon og mål de selv har tro på.

Studien viser at den kommende generasjonen verdsetter sosiale behov og verdier, i kombinasjon med en persepsjon av autonomi og å føle seg verdsatt; dermed vil det å hovedsakelig jobbe fra hjemmekontor antakeligvis ikke være den beste løsningen for Generasjon Z, da det ikke er den beste arenaen for å få tilfredsstilt de sosiale behovene. Dette så man også i funnene til Sutarto et al. (2021) - en hybridløsning er ønskelig uansett alder.

Samtidig tilsier omstendighetene at ansatte fra denne generasjonen antakeligvis vil være mer rustet til å takle digitale utfordringer, med «medfødte talenter» innen teknologi og muligheter til å raskt henge med på endringer i arbeidsmiljø og organisering som skyldes teknologi. De vil dermed kunne være mindre utsatt for IKT-angst (Prodanova & Kocarev, 2021b).

Vi mener derfor at det, hvis det gjøres riktig, burde være mulig å tilfredsstille arbeidstakere innen Generasjon Z med hybride løsninger av hjemmekontor. Dersom man i organisasjoner skal følge utviklingen som har vist seg etter covid-19-pandemien, og legge til rette for hjemmekontorløsninger, mener vi man samtidig bør være bevisst på verdier og visjoner som er viktige for den kommende generasjonen. Vi anser Generasjon Z som å være bevisste og ambisiøse ansatte som vil ønske at sine kommende arbeidsgivere gjør det de kan for å tilrettelegge arbeidsforhold som møter deres forventninger. Dette kan gjøres samtidig som

man ivaretar ansatte fra andre generasjoner ved å velge fleksible løsninger og ved å se den enkelte ansattes behov. Det å bygge videre på verdiene til en «sunn arbeidsplass» vil også kunne være ett trekkplaster for Generasjon Z.

5.0 Diskusjon rundt våre hovedfunn

Vi starter med en gjennomgang og diskusjon rundt våre hypoteser lansert tidligere i oppgaven, før vi tar diskusjonen i kapittel fire videre opp mot våre erfaringer, tanker rundt mulige implikasjoner og tiltak for arbeidsmiljøet.

5.1 Bekreftelse eller avkreftelse av våre hypoteser

Basert på funnene i vår litteraturstudie vil vi prøve å sammenfatte disse for å besvare de fire hypotesene vi satte i starten av oppgaven. Blant våre funn er det en overveiende mengde på psykososiale faktorer og noen på organisatoriske forhold, men lite på kjemiske og biologiske faktorer og fysiske forhold, dette kan man også se opp mot faktorene som STAMI (2022) trekker frem som viktige for arbeidsmiljøet, som vist til i innledningen.

H1: Arbeidsmiljøet påvirkes av de ansattes helse og motivasjon

Som definert i innledningen, er arbeidsmiljøet noe som omfatter forholdene på jobb; hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet. Vi konkluderte i innledningen med at begrepet arbeidsmiljø vil forstås som både de fysiske og de psykososiale forholdene. Arbeidsmiljøet vil påvirke både helsen og engasjementet hos de ansatte, og dermed også resultater og prestasjoner til bedriften man er ansatt i. Dette kan man også knytte til bedriftens HRM-arbeid, som vist til i våre funn.

Helse har vist seg å ha betydning for arbeidsmiljøet, herunder både den psykiske og den fysiske. Funnene våre viser at effektiv regulering av følelser har betydning (Restubog et al., 2020), og at mental helse har påvirkning på helsen generelt hos den enkelte ansatte, men også på teamet (Marinho et al., 2021). Usikkerhet og stress påvirker også den mentale helsen (Shipman et al., 2021). Vi finner i tillegg at det er negative effekter ved sosial distansering, og at påtvunget distansering kan føre til en kognitiv dissonans. Her har man sett at sosiale medier kan redusere dette ubehaget, men kan også føre til avhengighet (Chakraborty et al., 2021). Vår studie finner også at oppfyllelse av den psykologiske kontrakten har betydning for de

ansattes helse og hvordan de yter på hjemmekontor, hvor støtte fra leder og medarbeidere er viktige for at den skal opprettholdes (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020; Karani & Mehta, 2021). Sist, men ikke minst viser funnene til viktigheten av en balanse mellom jobb og fritid, for å forebygge utbrenthet og fremme en god helse (Shipman et al., 2021; Solís, 2017; Kumar et al., 2021).

Motivasjon som en selvstendig faktor trodde vi i utgangspunktet ville være avgjørende for ansattes trivsel og helse på hjemmekontoret. Vi har derimot sett at dette ikke har vært en fremtredende faktor i våre funn. Denne forventningen kan komme av vår egen faglige bakgrunn, samt egne erfaringer med hjemmekontor.

Hypotese 1 er dermed delvis bekreftet, arbeidsmiljøet påvirkes av de ansattes helse, men ikke av motivasjon som en enkeltstående faktor.

H2: Den økte bruken av hjemmekontor påvirker de ansattes motivasjon, fysiske og psykiske helse negativt

Som nevnt har ikke motivasjon vært en utpreget faktor i våre funn. I noen av de internasjonale forskningsartiklene våre vil kanskje begrepet motivasjon være knyttet til andre begrep som er hyppigere brukt i disse sammenhengene, som for eksempel produktivitet. Vi velger også å koble begrepet motivasjon opp mot den psykiske helsen, og faktorer som går på de indre behovene og kreftene i oss mennesker.

Når det kommer til den psykiske helsen, er det flere av våre funn som sammenfatter at den økte bruken av hjemmekontor har noe å si på hvordan den psykiske helsen påvirkes (Sutarto et al., 2021; Shipman et al., 2021; Karani & Mehta, 2021). Sosial kontakt trekkes frem som svært viktig for psykisk helse og velferd (Kappel et al., 2021; Chakraborty et al., 2021), noe som naturlig nok begrenses for ansatte på hjemmekontor. Funnene våre viser at den uformelle kontakten mellom kollegaer er viktig, og at den økte isolasjonen har en negativ kobling til trivsel og produktivitet (Zaman & Ansari, 2021; Sutarto et al., 2021). Ett av våre funn viser at det er en sammenheng mellom psykisk helse og produktivitet, og at ansatte som har det bra presterer bedre (Sutarto et al., 2021). Her kan vi også koble på sosioøkonomiske forhold, som ifølge funnene våre også kan spille inn på psykisk helse og produktivitet, som igjen kobles opp mot balansen mellom jobb og fritid (Sutarto et al., 2021; Chakraborty et al., 2021). Ansatte som har forutsetninger for å lykkes på hjemmekontor, viser seg å ha bedre

sosioøkonomiske forhold, et hjemmekontor med fysiske avgrensninger til resten av huset, og en god balanse mellom jobb og fritid - med klare forventninger om hva som skal presteres på de ulike arenaene.

Funnene våre viser også at den psykiske helsen er koblet tett opp mot teamarbeid (Marinho et al., 2021), da en arbeidstakers psykiske helse påvirker teamets prestasjoner. Det at man i tillegg har mindre innsikt i hva kollegaer og teammedlemmer holder på med, har også innvirkning på arbeidsmiljøet.

I utgangspunktet så vi også for oss at fysisk helse skulle ha mer å si enn det funnene viser. I våre funn har det vært en utpreget overvekt av funn på psykisk helse. Dette kan skyldes at det har vært en reell overvekt av funn på psykisk helse, eller at dette har vært fokuset i den aktuelle forskningen. Dette kan også være et resultat som kommer av den utvalgte søkestrengen vår i den første fasen av oppgaven, altså at man muligens kunne ha fått flere treff rundt fysisk helse og fysisk aktivitet, dersom man hadde omformulert søkestrengen. På grunnlag av de få funnene rundt fysisk helse, kan vi ikke konkludere med at den økte bruken av hjemmekontor påvirker den fysiske helsen negativt, men vi har enkelte funn som indikerer dette. Vi mener dog at det er et høyst aktuelt tema som det burde rettes mer forskning rundt, da koblingen mellom fysisk og psykisk helse, og generell livstilfredshet og prestasjoner i arbeidslivet, vises til å være relevant i andre sammenhenger. Vi ser derimot at enkelte av våre funn peker på viktigheten av å benytte fysisk aktivitet som en mestringsstrategi, for å kunne lykkes bedre på hjemmekontor og med den stressende situasjonen pandemien og isoleringen medførte.

Hypotese 2 er dermed delvis bekreftet; Hjemmekontor påvirker de ansattes motivasjon og psykiske helse, men det krever mer forskning for å kunne bekrefte eller avkrefte delen av hypotesen om at hjemmekontor påvirker de ansattes fysiske helse.

H3: Den økte bruken av hjemmekontor påvirker tilknytningen til arbeidsplassen og kollegaer negativt

Når det kommer til at den økte bruken av hjemmekontor har en negativ påvirkning på tilknytningen til arbeidsplassen og kollegaene, vil det faktisk at man faktisk sitter på hjemmekontor, og i stor grad ikke har hatt anledning til å treffe sine kollegaer under pandemien, virke opplagt. Det har derfor vært viktig for oss å ikke være for forutinntatte

underveis i studien om hvor mye den sosiale interaksjonen har å si for tilknytningen, og studere hva forskningen viser i de studiene som er blitt gjennomført.

For det første viser våre funn at den økte bruken av hjemmekontor har ført til forhold som bidrar til mindre kunnskapsdeling mellom kollegaer, mellom ledere og ansatte, og at dette igjen kan ha innvirkning på arbeidsengasjement og motivasjon (Zaman & Ansari, 2021; Roumpi, 2021).

Vi finner også at sosial kontakt er viktig for mental helse og velferd, som vi gikk nærmere gjennom under diskusjonen av hypotese 2 (Kappel et al., 2021; Chakraborty et al., 2021). På den andre siden har vi også hatt funn innen temaet teknologi, som viser hvordan de teknologiske løsningene under covid-19-pandemien har vært med på å bidra til at ansatte og ledere kan holde kontakten, både formelt og uformelt, under isolasjonen, selv om dette nødvendigvis ikke kan erstatte den sosiale fysiske tilknytningen (Chakraborty et al., 2021).

Videre finner vi at mindre sosial kontakt påvirker de ansattes psykiske helse, hvor regulering av følelser kan være et viktig og forebyggende verktøy (Restubog et al., 2020).

Oppfyllelse av den psykologiske kontrakten virker sist, men ikke minst inn på opplevd støtte mellom ansatte og leder (Karani og Mehta, 2021); En ansatt som føler seg sett og tiltrodd, vil trives bedre og dermed prestere bedre. Ved oppfyllelse av den psykologiske kontrakten vil ansatte trives på jobb, ha bedre helse og overskudd til å yte ekstra.

Hypotese 3 er dermed bekreftet. Men om man påser at den psykologiske kontrakten opprettholdes og man får til god tilpasning og bruk av teknologiske løsninger vil man kunne minske de negative konsekvensene ved økt bruk av hjemmekontor.

H4: En hybridløsning med hjemmekontor og fysiske dager på kontoret vil være den optimale løsningen

I vår studie finner vi både positive og negative effekter ved økt bruk av hjemmekontor (Sutarto et al., 2021; Zaman & Ansari, 2021; Prodanova & Kocarev 2021a; Prodanova & Kocarev, 2021b). Mulighetene til å kunne velge vil være positivt (Sutarto et.al, 2021). Vi finner at sosioøkonomiske forhold virker inn på ønske om å jobbe fra hjemmekontor, og

produktiviteten til de ansatte. Høystatus- og kontoryrker *kan* og *ønsker* å jobbe fra hjemmekontor (Sutarto et al, 2021).

Som vist til, ønsker ansatte fleksibilitet, men samtidig ønsker de god kunnskapsdeling, som kan være lettere ved fysisk tilstedeværelse og ved sosial kontakt (Zaman & Ansari, 2021).

Det vil være viktig å finne en form for hjemmekontor og arbeidsplasspraksis som kan tilpasses individuelle behov; Vi mennesker er ulike. Noen liker fleksibilitet og opplever flyt i arbeidet på hjemmekontor og opplever positive følger av det, mens andre liker et større skille mellom jobb og fritid (Kappel et al., 2021).

Hypotese 4 er dermed bekreftet; valgfrihet og en hybridløsning vil være den optimale løsningen for å sikre sosial kontakt og en god kunnskapsdeling, samtidig som man innfrir ønsket til de ansatte som vil ha økt fleksibilitet.

5.2 Mulige implikasjoner og tiltak

I denne delen vil vi ta diskusjonen ett hakk videre og se på egne erfaringer, mulige implikasjoner og tiltak knyttet til våre funn.

Som vi kom frem til i 5.1 ønsker flere hjemmekontor etter pandemien; fleksibilitet oppleves som positivt og en hybridløsning vil kunne være det optimale for å fremme et godt arbeidsmiljø, både for de ansatte i dag, og også for kommende generasjoner. Men en *for* stor grad av hjemmekontor vil kunne være negativt for samhandling og produktivitet. Samtidig finner vi også at det må være tydelige linjer mellom jobb og fritid for de ansatte som har behov for dette, for å unngå stress og utbrenthet. Dette har man kunnet se under pandemien her i Norge, hvor noen har trivdes med hjemmekontor, mens andre ikke har kunnet vente med å komme fysisk tilbake til arbeidsplassen. Den nye forskriften (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2007), er et tydelig tegn fra myndighetene om at den økte bruken av hjemmekontor er noe som har konsekvenser og er noe som må reguleres. Men som vi har vist til i vår oppgaver er det flere faktorer enn det forskriften omfatter som må tas hensyn til.

På den andre siden finner vi også at hjemmekontor ikke kan generaliseres, men må tilpasses den enkelte arbeidsplass og arbeidstaker. Dette støtter opp om det STAMI (2021) også trekker frem, som vist til i innledningen; at man må finne en formel som passer den enkelte arbeidsplass. Enkelte yrker vil kunne fungere bedre på hjemmekontor enn andre. Bedriftene må også vurdere hvor mange som kan være på hjemmekontor, og hvilke løsninger som kan

fungere for bedriftens del om man skal velge en hybrid modell. Her kan man for eksempel velge felles møter, lunsjer, prosjekter eller team som alle ansatte må delta på fysisk, samt supplere med felles faste møter digitalt. Løsningen med hjemmekontor må heller ikke velges som en enkel løsning for å spare penger på kontorplasser. Vår studie viser at det også er negative faktorer ved å basere seg kun på en løsning med hjemmekontor.

Man må som nevnt også finne en formel som passer den enkelte arbeidstaker. Her i Norge har man sett at de med små boliger og barn hjemme har slitt med å få gjort det de skal på jobb, og dermed kunne kjenne på stress ved å ikke strekke til på noen områder. Andre som kommer fra en hverdag i kontorlandskap med mange forstyrrelser, som har arbeidsoppgaver som i stor grad kan løses fra hjemmekontor, og som har en dedikert plass til kontor hjemme, har trivdes godt med hjemmekontor og kanskje prestert bedre. For andre igjen har de fått erfaringer med at en kombinasjon kunne vært en god løsning. Dette kan man også se opp mot yrke og sosioøkonomisk status, selv i Norge med relativt små forskjeller i sosioøkonomisk status. Enkelte vil; som blant annet akademikere og de med store boliger hvor de kan ha egne rom som fungerer som hjemmekontor, kunne ha bedre forutsetninger til å både trives og lykkes med hjemmekontor. Her vil det å gjøre arbeidstakerne bevisste på at det finnes både positive og negative faktorer ved å velge hjemmekontor også kunne være viktig – slik at man kan komme frem til en felles løsning som fungerer i lengden. I perioder med høye jobbkrav, småbarnsperioder eller ved sykdom, vil hjemmekontor også kunne være en løsning som kan vurderes brukt i større omfang, som tilrettelegging. Det viktige vil være for begge parter å kunne være fleksible og ta hensyn til at ulike ansatte har ulike behov, og at disse kan variere i perioder.

Videre har teknologi vist seg å være en faktor som påvirker arbeidsmiljøet. Hvordan arbeidsgivere tilrettelegger for, sikrer gode løsninger og støtte utrygge ansatte vil påvirke produktiviteten til de ansatte i andre enden. Noe av det man har blitt mest vant til å høre under digitale møter under pandemien er kommentaren «hører du meg?».

Arbeidsgivere må dermed ta hensyn til at det finnes et spenn i erfaringer og ønsker, og at den økte bruken av hjemmekontor nok har kommet for å bli.

På den andre siden må det også tas hensyn til at ansattes mentale helse vil kunne påvirke teamet. Funnene våre viser at usikkerhet, stress og sosioøkonomiske faktorer påvirker de ansattes helse og prestasjoner. Vi har også funn som viser at sunne arbeidsplasser bidrar til god helse og trivsel. Det er viktig at hele mennesket tas hensyn til i prosessen med å fremme

et godt arbeidsmiljø, herunder både de ansattes fysiske og psykiske helse. Tillit fra leder og viktigheten av at den ansatte opplever støtte både fra leder og medarbeidere kan man se i funnene knyttet til den psykologiske kontrakten; den ansatte må føle at det er en gjensidig avtale mellom seg og leder, at denne opprettholdes, og at man har en relasjon basert på tillit.

Dette gjenspeiler seg også i den norske modellen og arbeidsmiljøet i Norge. Vi har en flat hierarkisk struktur og arbeidstakere som er vant til å styre egen arbeidsdag. Dette bidrar kanskje til at så mange har en forventning om en økt grad av hjemmekontor etter pandemien, men også til at man i stor grad har lyktes med omstillingen til hjemmekontor. Hjemmekontor basert på frivillighet er vist å ha en gunstig effekt på arbeidsmiljøet, men man må også være oppmerksom på at en for stor grad av hjemmekontor, slik at man mister kontakten og tilliten mellom leder og ansatt, kan ha negative konsekvenser.

Når vi er inne på den flate hierarkiske strukturen i den norske konteksten, kan vi også ta med muligheten for å benytte transformasjonsledelse som et verktøy. Det er, som tidligere nevnt, ofte korte avstander mellom ledere og ansatte i organisasjoner, og ledere som oppfattes som motiverende og støttende kan derfor skape positive implikasjoner på de ansattes velvære, trivsel og prestasjoner; og dermed også arbeidsmiljøet.

Et annet mulig verktøy for å lykkes med hjemmekontor, er et økt fokus på selvledelse blant ansatte og ledere. Noen av forfatterne i studien vår tar faktorer som de ansattes selvtilit og kompetanse som noe som kan spille inn på deres evne til å håndtere dette, og vi mener at det er individuelle forskjeller som spiller inn på hvordan hver enkelt håndterer, tilpasser seg og takler hverdagen på hjemmekontor. Ved å benytte ressurser til å fokusere på selvledelse blant ansatte som ønsker å jobbe på hjemmekontor, kan man nok skape forutsetninger som kan føre til bedre resultater for bedriften, samt økt tilfredshet og velferd hos de ansatte. Vi trekker inn egne erfaringer fra arbeidslivet når vi hevder at ansatte som erfarer at de lykkes med å lede seg selv til å nå mål, til å styre hverdagen, til å oppnå suksess, glede og trivsel på flere arenaer; er ansatte som presterer bedre både individuelt og i fellesskap i organisasjonen.

Oppsummert vil en følelse av flyt, samsvar mellom arbeidskrav og ressurser, forebygging av IKT-angst, støtte, tillit og avklarte forventninger fra både leder og medarbeidere være viktig for å lykkes, og er faktorer som må tas hensyn til av ledere. Vi finner også at høykvalitetsrelasjon mellom leder og ansatt kombinert med femfaktormodellen, SMART-modellen og HRM er verktøy som kan benyttes av ledere for å fremme et godt arbeidsmiljø.

Lykkes man med å finne en gunstig balanse med hjemmekontor og har ansatte som trives vil det bidra til ansatte som presterer bedre, er mer forpliktet til arbeidsplassen, har økt jobbtilfredshet og motivasjon. Oppsummert vil de bedriftene og lederne som lykkes kunne se positive effekter på arbeidsmiljøet.

6.0 Konklusjon

I denne delen vil vi komme med en konklusjon på vårt forskningsspørsmål, si litt om hva man burde ta hensyn til fremover, forslag til videre forskning og refleksjoner rundt egen forskning.

Som vi innledet oppgaven med, var målsetningen med oppgaven å gjøre en systematisk gjennomgang av nyere, eksisterende forskning innen temaet hjemmekontor, helse og arbeidsmiljø, for å kunne svare på forskningsspørsmålet: *Hvordan påvirker den økte bruken av hjemmekontor arbeidsmiljøet?* Som vi vil vise videre i konklusjonskapitlet, føler vi at vi kom frem til et svar på den grunnleggende nysgjerrigheten rundt temaet, - samtidig som vi sitter igjen med flere spørsmål og ønsker om å få vite mer innen noen faktorer rundt temaet helse, arbeidsmiljø og hjemmekontor.

Etter å ha gjennomgått den aktuelle forskningsfronten på området, har vi funnet flere faktorer som vil ha konsekvenser for den enkelte arbeidstaker og de ulike organisasjonene. Vi finner at arbeidsmiljøet påvirkes av de ansattes mentale helse, og at den økte bruken av hjemmekontor påvirker de ansattes motivasjon og helse. Den økte bruken av hjemmekontor kan også påvirke tilknytningen til arbeidsplassen og kollegaer negativt. Sist, men ikke minst fant vi støtte for at en hybridløsning med hjemmekontor og fysiske dager på kontoret vil være en optimal løsning.

Den økte bruken av hjemmekontor kan påvirke arbeidsmiljøet både positivt og negativt, men om hjemmekontor oppleves som frivillig og man tar hensyn til faktorene som er vist til i oppgaven, vil hjemmekontor kunne ha en positiv innvirkning på arbeidsmiljøet.

6.1 Nå og fremtiden

Til å starte med, vil vi presisere at vi mener at den økte bruken av hjemmekontor er noe som har kommet for å bli. Etter en lang periode med hjemmekontor under covid-19-pandemien, med nedstengning og pålagt isolasjon, ser vi at samfunnet har funnet og blitt vant til nye arbeidspraksiser, som man sannsynligvis vil ta med seg videre i fremtiden. Organisasjoner har

funnet måter å effektivisere kommunikasjonsmetoder, med blant annet alternativ møtevirksomhet. Man ser også at det i økt grad gjøres prioriteringer for hva som kan gjennomføres digitalt, og hva som faktisk skal prioriteres gjennomført fysisk. Dette vil også være i tråd med det økte fokuset på miljø, hvor målet er å minske reisevirksomhet.

Et av de viktigste poengene vi sitter igjen med, for å kunne tenke fremover, er at det er store forskjeller på både individer og organisasjoner, og at det ikke vil være et enkelt fasitsvar på hvordan arbeidshverdagen og graden av hjemmekontor bør legges opp. Ut ifra forskningsresultatene våre, tyder det på at det bør tilrettelegges for en grad av frivillig hjemmekontor med rom for individuell tilpasning, for de arbeidspraksiser som tillater det.

Når vi nå i etterkant av studien, post covid-19, kan være vitne til et skifte i hvordan organisasjoner og individer har behov og ønsker rundt grad av hjemmekontor, er det en utvikling vi mener det er viktig å være bevisst. Mange organisasjoner ser fordeler med å ha sine ansatte på hjemmekontor, samtidig som mange arbeidstakere har forventninger, krav og ønsker om hvordan arbeidspraksisen bør legges opp. En aktiv bevisstgjøring rundt temaet vil være viktig for ledere og organisasjoner i tiden fremover, for å kunne følge med på utviklingen og skape en arbeidspraksis som er til det beste for både de ansatte og for organisasjonen i sin helhet. Dette for å også kunne fremme et best mulig arbeidsmiljø. Dog igjen, vil vi trekke frem det faktum at det viser seg å være store forskjeller på hvilke løsninger som er best for ulike ansatte, ulike ledere og ulike organisasjoner.

6.2 Refleksjoner rundt egen forskning

Etter å ha gjennomført litteraturstudien vår, sitter vi igjen med mange tanker og flere spørsmål vi kunne tenke oss svar på. Som tidligere nevnt, hadde vi sett for oss en større overvekt av funn rundt fysisk helse. Når vi reflekterer nå i etterkant, ser vi at det muligens ble slik på grunn av måten vi la opp søkeordene våre på. Siden vi ønsket å ha med så mye mer rundt temaet arbeidsmiljø, og faktorer som har innvirkning, måtte vi snevre inn søkestrengen og tilpasse den deretter.

Våre faglige bakgrunner kan også ha påvirket forskningen og prosessen med litteraturstudien vår. En av oss jobber innen folkehelse, og sitter dermed på mye kunnskap innen helse. Dette kan ha bidratt til hvordan resultatene er tolket, og forventningen om flere funn knyttet til fysisk helse.

Styrken med valget av litteraturstudie som metode er at vi fikk en oversikt over forskningsfronten på temaet hjemmekontor. Svakheten er at det meste av forskningen vi fant er gjennomført i andre land. Dette gjør at vi ikke vet sikkert om funnene kan generaliseres til en norsk kontekst. En kvalitativ studie ville gitt oss mer info om en norsk kontekst, og bedre innblikk i den norske arbeidstakers erfaringer med hjemmekontor. Vi mener likevel at valg av litteraturstudie som metode ble riktig for å få et oppdatert helhetstilbilde og kunne svare på vår problemstilling.

Utvalget totalt ser vurderes som stort nok til å kunne være representativt, og flere av temaene gikk også igjen i mange av artiklene. Vi kjente oss også i stor grad igjen i funnene, basert på egne erfaringer med hjemmekontor. Unntakene er på temaene Generasjon Z og HRM, hvor vi bare har ett funn på hvert av temaene. Vi vurderte de likevel som viktige faktorer å ta med videre, da de nyanserer det totale bildet av hvilke faktorer som påvirker arbeidsmiljøet. Et annet moment med tanke på validitet og generaliserbarhet, er at mange av artiklene er basert på forskning gjort under covid-19-pandemien. Det har vært en ekstraordinær periode som kan ha hatt innflytelse på hvilke erfaringer både arbeidstakere og arbeidsgivere har gjort seg med hjemmekontor. Om man tar dette med i vurderingen, mener vi likevel at funnene våre skal kunne generaliseres, da de viser til mer overordnede momenter, som uansett vil være viktige å ta med seg ved bruk av hjemmekontor.

6.3 Videre forskning:

Vi har sett en overvekt av teori og forskning på mental helse knyttet til hjemmekontor i våre inkluderte studier. Det har dog vært lite forskning på fysisk helse. Dersom andelen av funn i våre artikler samsvarer med den reelle andelen av forskning på temaet, mener vi at det bør forskes mer på temaet fysisk helse ved økt bruk av hjemmekontor, for å kunne få et bedre helhetsbilde av hvordan den økte bruken av hjemmekontor påvirker de ansattes helse, og dermed arbeidsmiljøet.

Funnene fra vår studie kan også danne grunnlaget for kvalitative studier på effektene av økt bruk av hjemmekontor på arbeidsmiljøet i Norge, eller hvordan den norske modellen har påvirket hvordan man har lyktes i Norge.

Det vil også være relevant med mer forskning på langtidseffektene av økt bruk av hjemmekontor, både for arbeidstakere og for organisasjoner.

Bibliografi

- Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2007, 20. desember). *Hjemmekontorforskriften*. Arbeidstilsynet. <https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/forskrifter/forskrift-om-arbeid-i-arbeidstakers-hjem/>
- Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2022, 1. januar). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Lovdata. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_1
- Bakke, B., Degerud, E. M. M., Gravseth, H. M. U., Hanvold, T. N., Løvseth, E. K., Mjaaland, B., Sterud, T. & Øygardslia, H. (2021). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021. Status og utviklingstrekk*. STAMI. <https://hdl.handle.net/11250/2757495>
- Carvalho, V. S., Correia, I. & Chambel, M. J. (2021). Is it ok to be connected outside the office? The impact on well-being at work and the mediating role of the work and family relationship. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2021-2577>
- Chakraborty, T., Kumar, A., Upadhyay, P. & Dwivedi, Y. K. (2021). Link between social distancing, cognitive dissonance, and social networking site usage intensity: a country-level study during the COVID-19 outbreak. *Internet Research*, 31(2), 419-456. <https://doi.org/10.1108/INTR-05-2020-0281>
- Cherry, M. G., Boland, A. & Dickson, R. (2017). *Doing a systematic review : a student's guide* (2. utg.). SAGE Publications.
- Cuerdo-Vilches, T., Navas-Martín, M. Á., March, S. & Oteiza, I. (2021). Adequacy of telework spaces in homes during the lockdown in Madrid, according to socioeconomic factors and home features. *Sustainable Cities and Society*, 75, Artikkel 103262. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103262>
- Diab-Bahman, R. & Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 909-927. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262>
- Fløvik, L., Lunde, L.-K., Vleeshouwers, J., Johannessen, H., Finne, L. B., Mohr, B., Jørgensen, I. L. & Christensen, J. O. (2021). *Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø* (1502-0932). S. Arbeidsmiljøinstitutt. https://stami.brage.unit.no/stami-xmloi/bitstream/handle/11250/2760053/Kunnskapsoppsummering_arbeid_hjemmefra_STAMI_fin.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hetland, H. (2004). *Transformasjonsledelse i en norsk kontekst*. MAGMA. <https://old.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>
- Ingelsrud, M. H. & Bernstrøm, V. H. (2021). *Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021* (2021:04). Arbeidsforskningsinstituttet AFI. https://oda.oslomet.no/oda-xmloi/bitstream/handle/11250/2756692/AFI_fou_2021_04_Hjemmekontor.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Innstrand, S. T., Jakhelln, H. & Langård, S. (2021). *Arbeidsmiljø*. <https://snl.no/arbeidsmilj%C3%B8>
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2017). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Kappel, S., Schmitt, O., Finnegan, E. & Fureix, C. (2021). Learning from lockdown - Assessing the positive and negative experiences, and coping strategies of researchers during the COVID-19 pandemic. *Applied Animal Behaviour Science*, 236, Artikkel 105269. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.applanim.2021.105269>

- Karani, A. & Mehta, S. A. (2021). "I am OK when you are with me" – Understanding the well-being and innovative behavior in the digitized workspace. *International Journal of Sociology and Social Policy*. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-05-2021-0127>
- Klonek, F. & Parker, S. K. (2021). Designing SMART teamwork: How work design can boost performance in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), Artikkel 100841. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100841>
- Knardahl, S. & Christensen, J. O. (2021). Working at home and expectations of being available: effects on perceived work environment, turnover intentions, and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, (2), 99-108. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3996>
- Kumar, S., Sarkar, S. & Chahar, B. (2021). A systematic review of work-life integration and role of flexible work arrangements. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2855>
- Makridis, C. A. & Han, J. H. (2021). Future of work and employee empowerment and satisfaction: Evidence from a decade of technological change. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, Artikkel 121162. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121162>
- Marinho, M., Amorim, L., Camara, R., Oliveira, B. R., Sobral, M. & Sampaio, S. (2021). Happier and further by going together: The importance of software team behaviour during the COVID-19 pandemic. *Technology in Society*, 67, Artikkel 101799. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101799>
- Maurer, R. (2020, 16.september). *Study Finds Productivity Not Deterred by Shift to Remote Work*. SHRM. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/study-productivity-shift-remote-work-covid-coronavirus.aspx>
- Molander, P. (2021, 28.januar). *Hva skjer med arbeidsmiljøet i koronakrisen?* Statens Arbeidsmiljøinstitutt. <https://stami.no/hva-skjer-med-arbeidsmiljoet-i-koronakrisen/>
- Narayanamurthy, G. & Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 outbreak on employee performance – Moderating role of industry 4.0 base technologies. *International Journal of Production Economics*, 234, Artikkel 108075. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108075>
- Nergaard, K. (2020). Hjemmekontor og digitale løsninger. <https://www.faf.no/images/pub/2020/300420-hjemmekontor-faktaflak.pdf>
- Norges offentlige utredninger. (2021). *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv: Utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/contentassets/7b8fb44f93a4402981ed7f279b345dbe/no/pdfs/nou202120210009000dddpdfs.pdf>
- O'Donnell, M., Ruth-Sahd, L. A. & Mayfield, C. O. (2019). An expanded holistic model of healthy workplace practices. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1542-1561. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1647>
- Pataki-Bittó, F. & Kapusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of Corporate Real Estate*, 23(3), 151-169. <https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2020-0031>
- Persen, M. M. (2022, 18.mars). *Fastssettelse av forskrift om endring i forskrift 5. juli 2002 nr. 715 om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem*. Arbeids- og inkluderingsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/212096d098de4cf1a23ab75c31599efa/forskriftsendringene-ble-fastsatt-ved-kongelig-resolusjon-18.-mars-2022-og-trer-i-kraft-1.-juli-2022..pdf>
- Persson, M. (2021). *Hvordan skrive en litteraturgjennomgang? : en praktisk guide*. Universitetsforlaget.

- Prodanova, J. & Kocarev, L. (2021a). Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1256>
- Prodanova, J. & Kocarev, L. (2021b). Is job performance conditioned by work-from-home demands and resources? *Technology in Society*, 66, Artikkel 101672. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101672>
- Regjeringen.no. (2022). *Nye regler for hjemmekontor* <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-regler-for-hjemmekontor/id2904727/>
- Restubog, S. L. D., Ocampo, A. C. G. & Wang, L. (2020). Taking control amidst the chaos: Emotion regulation during the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119, Artikkel 103440. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103440>
- Roumpi, D. (2021). Rethinking the strategic management of human resources: lessons learned from Covid-19 and the way forward in building resilience. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2974>
- Shipman, K., Burrell, D. N. & Huff Mac Pherson, A. (2021). An organizational analysis of how managers must understand the mental health impact of teleworking during COVID-19 on employees. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2021-2685>
- Solís, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 21-34. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002>
- STAMI. (2021, 28.mai). *STAMI med ny rapport om virkningene av hjemmekontor*. Statens Arbeidsmiljøinstitutt. <https://stami.no/stami-med-ny-rapport-om-virkningene-av-hjemmekontor/>
- STAMI. (2022, 2.mars). *Hva er arbeidsmiljø?* Statens Arbeidsmiljøinstitutt. <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>
- Statistisk sentralbyrå. (2021, 24.februar). *209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor>
- Sutarto, A. P., Wardaningsih, S. & Putri, W. H. (2021). Work from home: Indonesian employees' mental well-being and productivity during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(4), 386-408. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2020-0152>
- Svardal, F. (2022, 8.mars). *Kognitiv dissonans*. Store norske leksikon. https://snl.no/kognitiv_dissonans
- Thrive at work. (u.å.). *Work Design: An introduction to the SMART Work Design Model*. Hentet 20.mai 2022 fra <https://www.thriveatwork.org.au/resources/work-design/>
- Zaman, S. & Ansari, A. H. (2021). Pathways to job engagement: evidences from the software industry. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2020-0102>

Vedlegg 1 Søketabell

Søketabell:							
Dokumentasjon av IT-relevante tilkop							
Dato	Database	Søketreng	Tittel	Årsmål	Kommentar	Vurdering	
09.11.21	Emerald	"home office OR remote work OR working from home" AND ("working environment OR work environment OR workplace environment")	1400	2015-2021			
09.11.21	Science Direct	"remote work OR working from home OR work from home" AND ("working environment OR "work environment" OR "workplace environment") AND ("innovation" AND	108	2015-2021			
09.11.21	Science Direct	"remote work OR home office" AND ("work environment OR "workplace environment" AND ("innovation" AND health) AND self leadership)	29	2015-2021			
09.11.21	Emerald	"remote work OR home office" AND ("work environment OR "workplace environment") AND ("innovation" AND ("self leadership" AND ("health"	148	2015-2021			
09.11.21	Scopus	"remote work OR home office" AND ("work environment OR "workplace environment") AND ("innovation" AND health) AND self leadership)	29	2015-2021			
18.11.21	Science Direct	"remote work OR home office" AND ("work environment OR "workplace environment" AND ("innovation" AND health) AND self leadership)	32	2015-2021	"Only content have access to"		
18.11.21	Emerald	"remote work OR home office" AND ("work environment OR "workplace environment") AND ("innovation" AND health) AND self leadership)	87	2015-2021			
18.11.21	Scopus	"remote work OR home office" AND ("work environment OR "workplace environment" AND ("innovation" AND health) AND self leadership)	58	2015-2021			
25.11.21	Emerald	"remote work OR home office" AND ("work environment OR "workplace environment" AND ("innovation" AND ("self leadership" AND ("health"	199	2011-2021	Comment with access: 112		
25.11.21	Science Direct	"remote work OR home office" AND ("work environment OR "workplace environment" AND ("innovation" AND health) AND self leadership)	39	2011-2021	Subscribed acces: 29		
25.11.21	Science Direct	"remote work OR home office" AND ("work environment OR "workplace environment" AND ("innovation" AND ("health"	324		Comment with access: 195		
25.11.21	Emerald	"remote work OR home office" AND ("work environment OR "workplace environment" AND ("innovation" AND health)	100	2011-2021	Subscribed acces: 66		
25.11.21	Scopus	"remote work OR home office" AND ("work environment OR "workplace environment")	53	2011-2021	Subscribed acces: 50		
25.11.21	Emerald	"remote work OR home office" AND ("work environment OR "workplace environment") AND ("innovation" AND health)	259	2015-2021	Access: 150	Databaseen ikke stem med vidde. Fikk ikke noe resultat ved inkludering av health og innovation.	
25.11.21	Science Direct	"remote work OR home office" AND ("work environment OR "workplace environment" AND ("innovation" AND health)	78	2015-2021	Access: 59	Databaseen er ikke vertifisert (rammen ble satt til 5 år).	

Vedlegg 2
 SMART Work Design Framework

Table 1 How can managers design SMART work for virtual (and non-virtual) teams?		
SMART Work Design	Core Dimensions Examined in the Virtual Team Literature	Managerial advice
Framework		
Stimulation	Problem-Solving	<ul style="list-style-type: none"> • Allow teams to work on complex problems, in particular, if these problems cannot be solved by a single individual alone. • Embrace the complexity of a project: Give your virtual team time to master the complexity of a project that is stimulating and that encourage team members to frequently exchange and communicate. • Avoid decomposing of complex projects into simplistic micro-tasks. • When non-routine situations occur, balance team members' capabilities and capacities so that they are challenged to work and learn through complexity. Further suggestions and strategies: www.smartworkdesign.com.au/stimulation
	Complexity	
Mastery	Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Take advantage of Online-Feedback-System which encourages team member feedback. • Make use of different levels for feedback, such as providing feedback to the entire team, giving feedback to individual team members, and giving feedback to subgroups of the team (e.g., two members who have been working intensely on a specific element of a project). • Take advantage of varying feedback sources: You are not the only one who should give feedback. Encourage peer-to-peer feedback or incorporate ways of client feedback. This is also a good way to identify blind spots, for example, by contrasting self-rated performance with other sources of performance evaluations. • With respect to timing of feedback, ensure that your team receives feedback regularly but also not too frequently. A healthy middle ground is to select the midpoint of a project life cycle (so that teams can make adjustments) and the end of a project (e.g., after teams have submitted a report or presentation for a client, use this time for reflection). • Regarding the how-to-give feedback, remind yourself and the team that feedback should be specific (e.g., rather than stating "you did a fantastic job", focus on specific behaviors and context, e.g., "You supported John and Mary in dealing with client complaints, and this was critical during the early phase of this project", constructive (that is, even when giving negative feedback, always look for positive aspects), and respectful.
	Role Clarity	
Agency	Autonomy	<ul style="list-style-type: none"> • Be clear with what you expect from the team as a whole (that is, what are the performance requirements for the team?). When in doubt, work out guidelines and policies that help team members to know how to divide their time properly. Allow time to explain to the team on what needs to be done, what the objectives and the planned goals are. Further suggestions and strategies: www.smartworkdesign.com.au/mastery • Do not micro-manage your virtual team. Instead, give the team enough decision-making discretion which will ultimately drive autonomous teams and facilitate self-management (e.g., set clear goals and give the team access to necessary tools and rights/permission so that they can complete tasks in a self-managed way). • Removing unnecessary organizational or technology boundaries (e.g., grant teams access rights and permissions to read and edit virtual folders) that exert tight control and hinder the team from being effective. • Let your virtual team decide when they want to carry out particular activities; because those team members who are working remotely (in different time zones) may not be able to work during specific times. Further suggestions and strategies: www.smartworkdesign.com.au/agency
	Interdependence	
Relational	Relationship building	<ul style="list-style-type: none"> • Design the work in a way that enhances interdependence and exchange between your team members. • Increase chances for team members to 'virtually meet'. Create shared 'virtual morning teas' or enhance visibility of coffee kitchens that are installed in different location (use two-way cameras to allow members from different locations to informally meet in virtual places).
	Interdependence	

Table 1 (Continued)

SMART Work Design Framework	Core Dimensions Examined in the Virtual Team Literature	Managerial advice
Tolerable Demands	Moderate Time Pressure Additional Demands	<ul style="list-style-type: none"> • Install and support social support channels on virtual platforms that allow team members to ask for advice. Praise team members when they help other team members on these virtual channels. <p>Further suggestions and strategies: www.smartworkdesign.com.au/relational</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keep time pressure manageable (i.e., stimulating but not exhausting). For example, always include a worst-case scenario for project time-budgeting. • Consider a company-wide agreement that stop servers in routing emails after shifts to reduce blurring of home and work life • Watch out for additional demands, such as non-work related interruptions, home-to-work interferences when working from home or techno-stress (demands created by technology use) • Be aware that in virtual teams, members often work in multiple teams which can result in intensive workloads as deadlines from different projects may overlap. Thus, ensure that your team members do not have overlapping intensive work periods from multiple teams. One strategy is to encourage your team members to communicate these issues to your team and then finding ways that this person receives some back up. <p>Further suggestions and strategies: www.smartworkdesign.com.au/tolerable</p>

(Klonek & Parker, 2021, s.6-7)