



KAPITTEL 12

Mer fjernarbeid i fremtidens arbeidsliv: Positive erfaringer etter covid-19-pandemien

Av Ryan W. Murray og Ola Edvin Vie

SAMMENDRAG

Fjernarbeid er allerede en økende arbeidsform som ved bruk av kommunikasjonsteknologi gjør at ansatte kan utføre jobben sin hjemmefra eller fra andre steder utenfor kontorene til organisasjonen sin. I dette kapitlet svarer vi på hvordan faktorer på individuelt, organisatorisk og teknologisk nivå påvirker praktiseringen av fjernarbeid i rådgivende ingeniørselskap. Ved å sammenligne en heldigital bedrift med en bedrift som tidligere hadde begrenset bruk av fjernarbeid, så vi en tydelig påvirkning fra covid-19-pandemien. Mest interessant var det å se at ledere og medarbeidere som tidligere var skeptiske til fjernarbeid, skiftet standpunkt når de selv fikk erfaring med å jobbe slik. De ansatte som plutselig måtte fjernarbeide, erfarte at det var viktig å lage seg gode arbeidsplasser i hjemmet som reduserte distraksjonene, en praksis som allerede var etablert i det heldigitale selskapet. Det ble også klart at det teknologiske utstyret og infrastrukturen la noen hindringer i veien for å jobbe effektivt, sammenlignet med den heldigitale bedriften. Fjernarbeid blir en egen kompetanse som det er mulig å opparbeide seg og videreutvikle. Fjernarbeid kommer til å bli en enda mer sentral del av fremtidens arbeidsliv. Vi tror at de påtvungne erfaringene med fjernarbeid som følge av pandemien har gjort både ansatte og arbeidsgivere mer positive til denne arbeidsformen. For de yrkene som har anledning til fjernarbeid, vil denne arbeidsformen benyttes mer, men trolig ikke på daglig basis.

12.1 INNLEDNING

Når en skal si noe om fremtidens arbeidsliv, må en også snakke om den økende tendens til mer fleksibilitet i arbeidslivet. Det er da sentralt å merke seg at en i hovedsak kan snakke om to hovedtyper fleksibilitet i arbeidslivet, en knyttet til arbeidstid og den andre til arbeidssted (Nergaard et al., 2018). Den første er rettet mot mulighet for forskyvning av tidspunktet for når arbeidet utføres, ofte kalt fleksitid, og den andre rettet mot muligheten å jobbe hjemmefra eller andre steder (Kelliher & Anderson, 2010). I dette kapitlet vil vi konsentrere oss utelukkende om arbeidsstedsfleksibilitet, også kalt fjernarbeid, som ble spesielt aktuelt våren 2020 da store deler av samfunnet både i Norge og resten av verden stengte ned som følge av håndteringen av covid-19-pandemien.

En relativt nylig Fafo-rapport fra 2018 viser at 36 prosent av arbeidstakere har fleksibelt arbeidssted ved at de kan jobbe blant annet hjemmefra (Nergaard et al., 2018). Rapporten viser også en klar positiv sammenheng mellom mulighet for fjernarbeid og opplevelse av at teknologien legger til rette for fleksibilitet. Andelen på 36 prosent er en videre økning fra 2007 og 2001 som viste andeler på henholdsvis 28 og 14 prosent (Bråten, Andersen & Svalund,

2008). Fafo-rapporten fra 2018 viser videre at muligheten for å jobbe hjemmefra varierer etter bransje og yrke. Arbeidstakere i bransjer som handel, transport, overnatting og servering og helse-, sosial- og omsorgstjenester har sjeldnest muligheter for å jobbe hjemmefra, men slike ordninger er heller ikke vanlige blant industriarbeidere (Nergaard et al., 2018, se figur 5.3 og tabell 5.7). Hjemmekontor er mest vanlig for arbeidstakere i såkalte funksjonæryrker, og innen informasjons-, kommunikasjons- og rådgivningsyrker.

I empirien som dette kapittelet bygger på, har vi derfor valgt å undersøke fjernarbeid i virksomheter som driver med rådgivende ingeniørtjenester. Fordi den ene forfatteren hadde unik tilgang til et mindre selskap som utelukkende jobbet utenfor egne kontorlokaler (de hadde faktisk ikke egne kontorer), ble det bestemt å sammenligne denne bedriften med en lignende bedrift som benyttet fjernarbeid i noe mindre grad. Mens datainnsamlingen pågikk, ble som kjent de fleste samfunn i verden stengt ned på grunn av covid-19-pandemien. Det førte til at bedriften som tillot fjernarbeid i mindre grad, måtte forsøke å arbeide heldigitalt over natten. Denne tilfældigheten har vi tatt med oss i våre analyser som et mer dynamisk element for å hjelpe oss å svare på forskningsspørsmålet:

Hvordan påvirker enkeltfaktorer på ulike nivåer praktiseringen av fjernarbeid i rådgivende ingeniørfirmaer?

Det er allerede en tendens til økende bruk av fjernarbeid, og med covid-19-pandemien har dette bare forsterket seg. Denne arbeidsformen vil trolig bli enda mer vanlig frem mot 2050, først og fremst i kunnskapsintensive yrker som rådgivende ingeniører. I vårt datamateriale, basert på erfaringer med bruken av fjernarbeid i to canadiske rådgivende ingeniørselskaper, ser vi på en rekke faktorer på ulike nivåer som bør være på plass for å lykkes med fjernarbeid. Vår vurdering er at arbeidet som utføres i rådgivende ingeniørselskaper, er såpass likt i den vestlige verden at empiri fra canadiske selskaper vil være rimelig likt det vi ville ha funnet i Norge. I teorijennomgangen vår vil vi først definere fjernarbeid, før vi presenterer teori knyttet til faktorer på ulike nivåer som påvirker fjernarbeid. Etter en kort beskrivelse av metode og casebedriftene presenterer vi empiriske funn for hvert av disse nivåene. Etter en diskusjon av disse funnene forsøker vi å utlede hvordan fjernarbeid vil bli brukt i fremtidens arbeidsliv før vi konkluderer kapittelet.

12.2 HVA ER FJERNARBEID

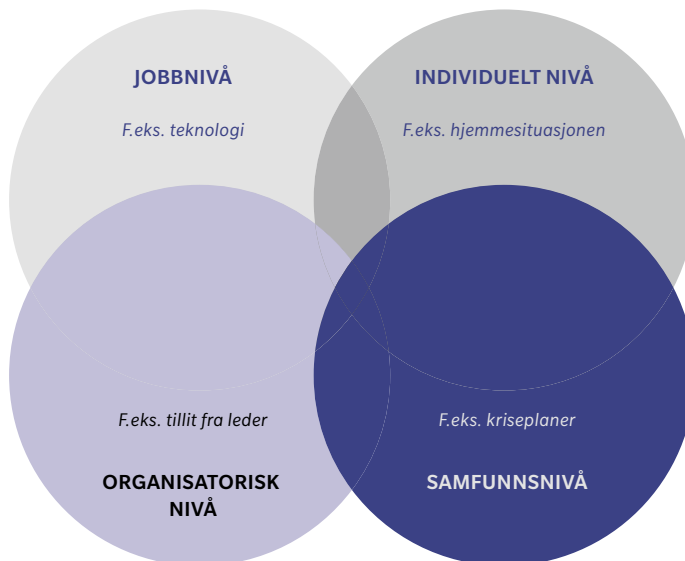
Det kan være noen som stusser over at vi har valgt å bruke begrepet fjernarbeid kontra det mer innarbeidede begrepet hjemmekontor, noe vi straks skal forklare. I en oversiktsartikkel av Allen, Golden og Shockley (2015) ser vi at det er enda flere nærliggende termer på engelsk slik som telework, telecommuting og remote work. Fellesnevneren for de ulike definisjonene er at 1) fjernarbeid

foregår utenfor organisasjonens vanlige kontorlokaler, 2) fjernarbeid bruker dataverktøy for kommunikasjon og 3) graden av fjernarbeid kan variere fra heltid til deltid (Allen et al., 2015). Med andre ord kan fjernarbeid ikke bare foregå hjemme hos folk, men også på offentlig steder, kafeer og kontorlokaler utenfor organisasjonen. Vi velger å bruke følgende definisjon:

Fjernarbeid er en arbeidsform som helt eller delvis foregår utenfor kontorlokalene til organisasjonen, ofte hjemme hos den ansatte, støttet ved bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi.

(Murray, 2020, s. 6)

Fjernarbeid har mange fasetter ved seg, og vi har valgt å ta utgangspunkt i en klassifisering opprinnelig laget av Baruch og Nicholson (1997), senere revidert av Belzunegui-Eraso og Erro-Garcés (2020). Vi tok opprinnelig utgangspunkt i fire ulike nivåer, som illustrert under i figur 12.1, men for å fatte oss mer i korthet har vi valgt å ikke omtale samfunnsnivået i dette kapittelet. Det er likevel verdt å nevne at fjernarbeid fungerte som en effektiv krisestrategi for begge selskapene under covid-19-pandemien (se flere detaljer i Murray, 2020).



FIGUR 12.1 Ulike nivåer for å forstå fjernarbeid, revidert modell basert på Baruch & Nicholson (1997) og Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés (2020).

12.2.1 INDIVIDNIVÅET

Hvorvidt ansatte klarer å opprettholde produktivitet når de fjernarbeider, er trolig den problemstillingen som har fått mest oppmerksomhet både i akademia og i nyhetsmediene (Allen et al., 2015). På tross av oppmerksomheten har en ennå ikke landet på noen form for konsensus, så debatten fortsetter. Flere mulige forklaringsmodeller har forsøkt å vise hvorvidt fjernarbeid enten kan fremme eller hindre produktivitet (Golden et al., 2006). Et av problemene i denne debatten er hvordan en skal måle produktivitet. Tidlig forskning viste at ansatte med fjernarbeid i gjennomsnitt rapporterte om høyere produktivitet enn sammenlignbare ansatte på kontor (Baruch & Nicholson, 1997). Noen hevder at ansatte som har fått innvilget fjernarbeid, er overivrige på å vise at de fremdeles er produktive, noe som kan påvirke måten de svarer på (Bailey & Kurland, 2002). Nyere studier, hvor en bruker ledervurdert produktivitet, viser en positiv korrelasjon mellom fjernarbeid og produktivitet, selv om mer forskning trengs for å trekke endelige konklusjoner (Allen et al., 2015). Samtidig skal en jo ha med seg at en korrelasjon ikke sier noe om årsakssammenhenger, og det kan tenkes at ansatte som ledere oppfatter som produktive, oftere får mulighet til fjernarbeid enn andre.

En del ansatte som opplever at de er mer produktive ved fjernarbeid, forklarer dette til dels med færre forstyrrelser fra andre medarbeidere (Golden et al., 2006; Golden & Veiga, 2008). Derimot vil ansatte som jobber hjemmefra, oppleve andre typer distraksjoner knyttet til familie og husarbeid (Allen et al., 2015). Alt i alt regnes disse distraksjonene som mindre forstyrrende enn de en opplever i et kontormiljø (Kelliher & Anderson, 2010), selv om det også går an å sette inn tiltak som å lukke kontordøra og bruke støyskjermende hodetelefoner. På den andre siden kan distraksjonene på et kontor også forstås som en mer samarbeidende og flytende arbeidsform (Wajcman & Rose, 2011), kontra distraksjoner i hjemmet som ikke bidrar til produktivitet.

Selv om fjernarbeid ofte fremstilles som et tiltak for å forbedre balansen mellom om jobb og privatliv, kan ansatte likevel ende opp med å jobbe mer (Allen et al., 2015). Ansatte som får mer tid gjennom å slippe pendling, kan bruke denne tiden på familien (Golden, Veiga & Simsek, 2006), men de kan også bruke denne ekstra tiden på å arbeide mer (Bailey & Kurland, 2002). En del ansatte kan nok oppleve høyere forventninger til effektivitet når de har fått tillatelse til fjernarbeid (Golden & Veiga, 2008), noe som kan føre til at de arbeider mer for å bevise at de er gode nok for denne ordningen overfor kollegaer og ledere. Fjernarbeid kan også bidra til å viske ut grensene mellom arbeid og fritid fordi muligheten for å arbeide er hele tiden til stede (Allen et al., 2015; Cruz & Meisenbach, 2018). På den andre siden viser det seg at ansatte med mer erfaring med fjernarbeid er mindre tilbøyelig til å arbeide overtid (Allen et al., 2015).

12.2.2 ORGANISATORISK NIVÅ – TILLIT TIL FJERNARBEIDENDE ANSATTE

Hvordan en organisasjon praktiserer fjernarbeid, varierer fra de som har latt en slik praksis vokse frem uformelt, til de som har det som en formell ordning med ulik grad av implementering (Kossek et al., 2006). En bør være klar over at ansatte med en uformell ordning ofte ender opp med å jobbe ubetalt overtid som en gjenytelse for å få lov til arbeide mer fleksibelt (Kelliher & Anderson, 2010). Når en organisasjon introduserer muligheten for fjernarbeid, gjøres dette som regel ut fra en tanke om at dette er et gode for de ansatte (Allen et al., 2015). Hvorvidt en slik ordning faktisk praktiseres eller ikke, er like fullt avhengig av støtte fra nærmeste leder og ikke bare et vedtak om å etablere ordningen (Golden & Veiga, 2008; Allen et al., 2015).

Det er vanlig at det er nærmeste leder som beslutter om en ansatt kan få fjernarbeid eller ikke (Kaplan et al., 2018). En positiv holdning til fjernarbeid er sterkt koblet sammen med graden av tillit til den ansatte (Kaplan et al., 2018; Golden & Veiga, 2008). Lederes skepsis kan også handle om deres kynisme og mistro til at ansatte faktisk vil jobbe hjemmefra, dette gjelder spesielt ledere som vurderer ansattes prestasjoner basert på observerte handlinger (Cooper & Kurland, 2002), noe som jo blir vanskelig ved fjernarbeid. Forskning på ledere av kunnskapsarbeidere i Norge viser at de har lite behov for direkte observasjon av sine ansatte, og at forholdet mellom dem er mer preget av tillitsfullt samarbeid (Vie, 2010; 2012).

12.2.3 JOBBNIVÅ – BETYDNINGEN AV TEKNOLOGI

Vi har valgt å snevre inn jobbnivået til først og fremst å handle om teknologi, som er en viktig forutsetning for fjernarbeid (Allen et al., 2015). Mye forskning har sett på betydning av medierikheten (Daft & Lengel, 1986) i kommunikasjonsteknologi (Gilson et al., 2015). Medierikhet uttrykker hvor effektivt en kommunikasjonsteknologi kan erstatte ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Her tenker en seg at det blir enklere å kommunisere når medierikheten er større, som dermed bidrar til økt produktivitet. E-post har lavere medierikhet enn chatmeldinger, mens videosamtaler har høyere medierikhet enn vanlige telefonsamtaler (Allen et al., 2015). Malhotra og Majchrzak (2014) peker på at medierikheten i teknologien er økende, men at forskningen må se mer på hvordan teknologien faktisk brukes, og ikke bare på hva organisasjonen har kjøpt inn av utstyr og programvare. Å arbeide som rådgivende ingeniør blir pekt på av flere som et yrke som egner seg for fjernarbeid med stor grad av autonomi (Baruch & Nicholson, 1997; Bailey & Kurland, 2002), noe som er hovedforklaringen på hvorfor vi har valgt å studere denne yrkesgruppen nærmere.

12.3 KORT OM METODE OG BESKRIVELSE AV CASEBEDRIFTENE

Dette kapitlet baserer seg på et empirisk materiale som er innhentet i forbindelse med en masteroppgave om fjernarbeid (Murray, 2020). Ettersom formålet var å utforske hvilke faktorer som påvirker praktiseringen av fjernarbeid, ble det valgt en kvalitativ forskningsstrategi. Da den ene av forfatterne hadde unik tilgang til en casebedrift som var bygd opp utelukkende med fjernarbeid i tankene, det vil si som heller ikke hadde egne kontorlokaler, ble det førende for valg av forskningsdesign. Vi kaller denne bedriften Seinfeld. For bedre å forstå det særegne ved denne første bedriften valgte vi å sammenligne den med en tilsvarende bedrift innenfor samme bransje og geografiske område, men som hadde mye mindre bruk av fjernarbeid, vi har kalt denne bedriften Benes. Det ble gjennomført til sammen sju delvis strukturerte intervjuer med varighet på mellom 50 og 70 minutter, fordelt på tre i det minste selskapet og fire i det største.

For dette kapitlet har vi valgt en tematisk analysestrategi (Bryman, 2012), hvor vi med utgangspunkt i teorijennomgangen valgte å utforske noen av faktorene på ulike nivåer som påvirker praktiseringene av fjernarbeid. For videre informasjon om valg og gjennomføring av selve forskningen henviser vi til selve masteroppgaven. Det er viktig å understreke at begge forfatterne har teknisk ingeniørmessig bakgrunn, noe som kan ha farget vår forståelse av funnene. Det er ikke utenkelig at en forsker med annen faglig bakgrunn ville ha lagt vekt på andre aspekter enn det vi endte opp med. Vi oppfatter likevel at våre funn kan ha overføringsverdi til andre organisasjoner som har fellestrekk med våre casebedrifter.

12.4 BESKRIVELSE AV CASEBEDRIFTENE

Seinfeld er et lite rådgivende ingeniørselskap som i hovedsak baserer seg på fjernarbeid, bortsett fra fysiske oppmålinger av areal og enkelte fysiske møter med kunder og myndigheter hvor en ikke har brukt kommunikasjonsteknologi. Bedriften ble etablert for litt over et år siden, hvor alle fire ingeniørene (inkludert topplederen) kjente hverandre godt fra tidligere arbeidsplasser. Det jobber også en person i administrativ stilling. Selv om de ansatte kan arbeide fra hvor de vil, det være seg hjemme eller fra en kafé, så må de arbeide 75 % innenfor kjernetiden til bedriften. De ansatte er utstyrt med egen bærbar datamaskin, skjermer og printer/skanner for hjemmebruk. Office 365 er brukt for å legge til rette for fjernarbeid, hvor de bruker Sharepoint for dokumenthåndtering og Teams for daglig kommunikasjon.

TABELL 12.1 Sammenlignende oversikt av Seinfeld og Benes.

Bedriftskjennetegn	Seinfeld	Benes
Geografisk område	Toronto-området	Toronto-området
Bedriftsalder (ca.)	1	8
Antall ansatte	5	225
Antall kontorlokaler	0	4
Praktisering av fjernarbeid	Primært fjernarbeid	Sjelden fjernarbeid
Utstyr for fjernarbeid	Alle ansatte er utstyrt med egen bærbar datamaskin, skjermer og printer/skanner for hjemmebruk	Alle ansatte er utstyrt med egen bærbar datamaskin
Programvare for fjernarbeid	Office 365 (slik som Sharepoint, Teams)	Sentral server, Skype for Business
Arbeidstidsfleksibilitet	Minimum 75 % overlapp i ordinær arbeidstid	Minimum 75 % overlapp i ordinær arbeidstid

Benes er et middels stort rådgivende ingeniørselskap med ca. 225 ansatte, hvorav 70 % er ingeniører. Selskapet har holdt det gående i åtte år, og har ett hovedkontor samt tre mindre kontorfasiliteter spredt rundt i Toronto for å være mer tilgjengelig for ansatte. Selv om bedriften de seneste årene har begynt å kommunisere muligheten for fjernarbeid, er det opp til nærmeste leder å innvilge avvikende arbeidsordninger. De ansatte er utstyrt med bærbar datamaskin for å kunne fjernarbeide, men det er begrenset antall VPN-lisenser som gjør at ikke alle kan være pålogget samtidig. Skype for Business brukes som hovedprogramvare for fjernarbeid. De ansatte i Benes har arbeidstidsfleksibilitet og må, som i Seinfeld, arbeide 75 % innenfor kjernetiden til bedriften.

12.5 ULIKE FAKTORER SOM PÅVIRKER BRUK AV FJERNARBEID

I denne delen av kapittelet skal vi presentere noe av det empiriske materialet i lys av den presenterte teorien. Vi har valgt å fokusere på bare noen få aspekter for hver dimensjon, men opplever at disse er dekkende for å svare på vårt forskningsspørsmål. Mer omfattende empiriske beskrivelser kan dere finne i den opprinnelige masteroppgaven (Murray, 2020).

12.5.1 INDIVIDUELLE FORHOLD

Informantene i Seinfeld opplevde at det var enklere å holde fokus når en arbeidet hjemme, og spesielt når det var et visst arbeidstrykk. Dette forklarte de med at de unngikk avbrytelser fra kollegaer, og de kunne konsentrere seg dypere.

På den annen side opplevde de at antallet forstyrrende elementer hjemme var langt større enn på kontoret, slik som klesvask og mulighet for å lage mat. Disse distraksjonene var vanskeligere å unngå når arbeidspresset var mindre. Alle informantene i Seinfeld hadde satt opp egen dedikert arbeidsplass i hjemmet hvor de kunne jobbe effektivt, selv om distraksjonen aldri var langt unna. Uansett uttrykte samtlige informanter at de var minst like effektive når de jobbet hjemme, om ikke mer effektive.

Når jeg jobber hjemme, er det enklere å prokrastinere litt mer hvis det ikke er trykk, men når trykket øker, kan du virkelig få ting unna fordi ingen andre forstyrrer deg med andre saker.

Jerry, toppleder i Seinfeld

Selv om Seinfeld ikke har egne kontorer, er de ansatte der like fullt klar over fordelene med å jobbe i et kontormiljø. Basert på tidligere erfaringer forteller de at de setter pris på den sosiale atmosfæren, kameratskapet og kulturen i et kontorlandskap. De verdsetter likevel mulighet for å slippe pendling og kunne konsentrere seg enda mer. Likevel ville nok de fleste informantene i Seinfeld ha foretrukket å ha et kontor de kunne være innom en til to dager i uken, hvis de hadde hatt anledning. Interessant nok fortalte flertallet av informanter fra Seinfeld at det hendte at de tok med seg arbeidet til en nærliggende kafé, bare for å komme seg ut av huset og se folk. Informantene pekte også på at et kontormiljø førte med seg mer naturlig fysisk aktivitet, som å gå til og fra møter.

Å arbeide deltid på et kontor ville ha vært bra. Da kunne en fått med seg de respektive fordelene og det beste fra to verdener.

Newman, ingeniør i Seinfeld

Fascinerende nok ga ikke informantene i Benes selv uttrykk for at de kunne bli distraheret, derimot anga de at mange andre ikke var like effektive når de jobbet hjemmefra. På den ene siden var det noen som mente at fjernarbeid ikke gikk ut over produktiviteten for de fleste, mens det på den andre siden var flere svært skeptiske. En av informantene, som ble intervjuet etter at covid-19-pandemien førte til at alle jobbet hjemmefra, fortalte at han hadde skiftet mening og mente at produktiviteten var helt grei. Alle informantene i Benes var enig i at et kontorlandskap i seg selv kunne være distraherende, og at hjemmekontor økte muligheten for å konsentrere seg, selv om det ble klart at det også fantes mange forstyrrende elementer på hjemmekontoret. På grunn av covid-19-pandemien

ble det etter hvert klart for flere informanter at det var svært viktig å sette opp en hjemmearbeidsplass som var så fri for forstyrrelser som mulig for å kunne jobbe effektivt. Sammenlignet med Seinfeld virket det som om det var mye større variasjon i hvorvidt ansatte klarte å holde konsentrasjonen i de to arbeidsmiljøene eller ikke.

Jeg har forsøkt å lage en situasjon med mye mindre distraksjoner her hjemme. Før covid-19 opplevde jeg at hjemmekontoret inneholdt langt flere distraksjoner enn på kontoret.

Leo, leder i Benes

Det unisone inntrykket fra informantene i Benes var at de foretrakk og opplevde langt flere positive trekk ved å arbeide ved et kontor enn med fjernarbeid. Alle uttrykte at de satte stor pris på muligheten for å kommunisere med andre medarbeidere på en jevnlig og smidig måte, noe som ble trukket frem som spesielt viktig i prosjektarbeid. Oppfølging av ansatte ble også fremhevet som enklere i et fysisk miljø, hvor en opplevde større tilgjengelighet og bedre læringsmuligheter, spesielt for nyansatte. Mange av informantene var også skeptiske til fjernarbeid fordi de fryktet en utvisking av skillet mellom arbeids- og privatliv.

Jeg tror jeg har godt av å være på kontoret hvor jeg føler større ansvar når ledere eller andre medarbeidere kan stikke bortom å se hvordan det går. Det hjelper meg å holde meg til oppgaven.

George, ingeniør i Benes

12.5.2 ORGANISATORISKE FORHOLD

Ettersom Seinfeld er et såpass lite selskap, er det bare én person der med lederansvar. Ifølge denne lederen er tilliten mellom leder og medarbeider avhengig av erfaringsnivået til medarbeideren, og kvaliteten på relasjonen. Alle dagens ansatte har mye erfaring og har kjent lederen fra før, noe som gjør at lederen driver mindre detaljoppfølging og mer oppfølging med hensyn til produksjon og budsjett. Det er også verdt å merke seg at lederen uttrykker tillit til at de ansatte ikke arbeider for mye. Selv om graden av tillit er svært høy i dag, får disse to faktorene konsekvenser for tanker og strategier knyttet til fremtidige ansettelser. Kanskje som en følge av mangel på fysiske kontorlokaler virker det som om leder er mer skeptisk til å ansette uerfarne ingeniører som han heller ikke kjenner fra før.

Jeg kjenner folkene jeg jobber sammen med, og hva de er gode for. Hvis det hadde vært noen jeg ikke kjente, ville det ha blitt veldig annerledes.

Jerry, toppleder i Seinfeld

I Benes kunne det se ut som lederens tillit i stor grad var avhengig av hvor mye faktisk erfaring de hadde med å lede ansatte som fjernarbeidet. En av lederne hadde mye erfaring med å lede slikt arbeid i sin tidligere stilling for en annen bedrift, og uttrykte større tillit til at medarbeiderne fikk til å være produktive når de jobbet hjemmefra. En annen leder som hadde begrenset erfaring med fjernarbeid, hadde liten tro på at de ansatte faktisk jobbet hjemme, og mente at de i så fall var mindre produktive enn på kontoret. Den samme personen uttrykte interessant nok at han også hadde mer tro på produktiviteten til de som satt konsentrert foran dataskjermen kontra de som brukte mer tid på å sosialisere seg. Felles for alle ledere var skepsis til effektiviteten ved å lære opp nyansatte gjennom fjernarbeid, men selv om en av lederne faktisk var i gang med nettopp slik opplæring, trodde vedkommende at dette hadde vært mer effektivt hvis de begge var fysisk til stede.

Om jeg har en underliggende mistanke om at denne personen faktisk ikke har tenkt til å gjøre det han sier han vil gjøre? Ja, det har jeg.

Susan, leder i Benes

12.5.3 TEKNOLOGISKE FORHOLD

Alle våre informanter i Seinfeld var samstemte i at alle tekniske oppgaver og ledelsesoppgaver kunne gjennomføres som fjernarbeid, med noen få unntak. Unntaket bestod i møter med kunder og leverandører som vanligvis foregikk ansikt til ansikt. I tillegg var det nødvendig med fysisk oppmøte på en byggetomt for å gjennomføre nødvendige oppmålinger. Dette var den eneste oppgaven som krevde fysisk oppmøte, da de andre møtene i prinsippet kunne gjennomføres digitalt. Det var unison tilfredshet med den teknologiske infrastrukturen for fjernarbeid. Dette indikerer at IKT-utstyret fungerte effektivt. Skylagringsoppsettet fungerte godt med bruk av Sharepoint for bruk av lagring, synkronisering og håndtering av data, mens Microsoft Teams ble brukt for å kommunisere. Litt fascinerende virket det som om chattefunksjonen ble benyttet mest, mens lyd samtaler og skjermdelingen ble brukt noe mindre, og videosamtaler var nesten ikke i bruk.

Det er superenkelt å jobbe sammen eller finne ut av ting. Selv når du har et kjapt spørsmål, kan du bare fyre av gårde et spørsmål på Teams, og hvis de er tilgjengelige, så får du svar med en gang, og hvis det tar tre timer før de svarer, så er det jo ikke så farlig.

Kramer, ingeniør i Seinfeld

På samme måte som i Seinfeld var også de ansatte i Benes enige i at de fleste arbeidsoppgavene deres kunne gjennomføres uten å være fysisk til stede, men med noen flere unntak. I første rekke var dette resepsjonister og stab med ansvar for å sende mer omfattende forsendelser til kundene. Disse var de eneste som var til stede på kontoret under pandemien. For de andre var inntrykket at fjernarbeid hadde få negative konsekvenser for produktivitet når det gjaldt beregninger, e-post eller rapportskrivning, som kanskje til og med ble gjort mer effektivt. Derimot var det flere tekniske utfordringer. For det første kan bare opp til 60 % av de ansatte bruke VPN samtidig på grunn av begrenset antall lisenser. For det andre fortelles det om lang responstid på bruk av CAD og tyngre modelleringsprogrammer. I motsetning til Seinfeld måtte Benes investere betydelige midler på kort tid da de skiftet over til fjernarbeid. Som i alle andre selskaper finnes det ikke ubegrensede midler, og dermed hadde de ikke nok ressurser til å kjøpe seg ut av disse tekniske problemene. Heldigvis er dette de eneste problemene, og det er for eksempel ingen problemer med bruk av Skype for Business, selv om bruken av skjermdeling og videosamtaler er sjeldne.

VPN hjemme går treigt sammenlignet med å være på kontoret, hvor en har fastlinje til nettverket.

George, ingeniør i Benes

12.6 DISKUSJON

I foregående kapittel har vi sett hvordan ulike faktorer på forskjellig nivå har påvirket praktiseringen av fjernarbeid. Vi vil igjen understreke at det selvsagt finnes mange andre faktorer, og at vi har valgt ut et lite utvalg. Målet med dette kapittelet er å diskutere de empiriske funnene våre. Vi starter med en liten oversikt og oppsummering fra forrige kapittel.

TABELL 12.2 Oppsummering av empiriske funn.

Nivå	Oppsummering
Individuelt	Produktiviteten til ansatte som fjernarbeider er på minst samme nivå som ansatte som jobber på et kontor.
	Fjernarbeid reduserer aktive forstyrrelser fra medarbeidere, men introduserer andre potensielle distraksjoner når en jobber hjemmefra.
	Fjernarbeid blir mer effektivt hvis en har en dedikert arbeidsplass med tilstrekkelig utstyr og som er rimelig fri for distraksjoner.
Organisatorisk	Ledere har stor påvirkning på hvordan fjernarbeid praktiseres, og de med minst erfaring med å lede fjernarbeidere er mest skeptiske.
Teknologisk	IKT-teknologien er i dag så avansert at muligheten for fjernarbeid er fullt ut mulig, men det kreves tilpasset utstyr, programvare og infrastruktur.

12.6.1 HVORDAN HÅNDBTERER DE ANSATTE FJERNARBEID?

Hvorvidt ansatte klarer å opprettholde produktiviteten ved fjernarbeid eller ikke, synes å være sprikende, basert på hva våre informanter uttrykker. På den positive siden bidrar fravær av unødvendige møter og avbrytelser fra medarbeidere til bedre konsentrasjon, som hjelper ved skriving av rapporter og utføring av beregninger. Arbeid som derimot krever mer omfattende samarbeid, kan på den andre siden bli vanskeligere ved fjernarbeid og kreve mer koordinering. Det kan virke som produktiviteten blir påvirket forskjellig ut fra hvor en oppholder seg. Det generelle inntrykket fra vårt datamateriale peker på at overgangen til fjernarbeid reduserer aktive distraksjoner (f.eks. avbrytelser fra medarbeidere), mens den øker passive distraksjoner, slik som muligheten for å gjøre husarbeid eller lage seg mat. Et annet spørsmål er hvor mye kontroll den enkelte har over distraksjonene. I et kontormiljø kan en til en viss grad kontrollere aktive distraksjoner ved å lukke kontordøren eller bruke hodetelefoner for å redusere støy, mens det kan være vanskeligere å skjerme seg fra de passive distraksjonene i hjemmet.

Fra empirikapittelet vårt kan det se ut som ansatte i Seinfeld opplever seg selv som mer produktive ved fjernarbeid enn ansatte i Benes. En åpenbar forklaring er at de to ulike gruppene av ansatte har ulike preferanser for fjernarbeid og kontorarbeid, og har søkt seg til sine respektive bedrifter på det grunnlaget. Opplevelsene under covid-19-pandemien peker også på at erfaring med fjernarbeid kan være en annen viktig forklaring. Ansatte i Seinfeld hadde i utgangspunktet ikke bare bedre teknisk utstyr, men hadde også etablert egnet hjemmearbeidsplass hvor en prøvde å skjerme seg fra distraksjoner. Interessant nok ser vi at ansatte i Benes etter hvert innså behovet for å flytte fra kjøkkenbenken til et mer skjermet sted i hjemmet for å få til å jobbe bedre hjemmefra med færre distraksjoner.

Et kjent diskusjonstema rundt fjernarbeid er om dette også fører med seg lengre arbeidsdager. Det er ingen tvil om at ansatte sparer tid på å slippe å pendle, men om denne tiden blir brukt til å jobbe, er ikke klart. Fjernarbeid gjør det enklere å jobbe mer, noe som informantene våre opplevde som nødvendig når det nærmet seg en tidsfrist. På den andre siden virket det som mange var mindre effektive hvis ikke noe spesielt sto på. Når de fleste av våre informanter ikke kom inn på problematikken rundt overtid, tolker vi at det enten betyr at de ikke jobber mye overtid eller at de ikke plages av å jobbe overtid. Behovet for å skille mellom jobb og privatliv er derimot mer uttalt, og vi ser noen tydelige strategier. Disse baserer seg på fysisk å fjerne seg fra mulighet til å arbeide, enten ved å rydde bort det tekniske utstyret eller ved å stenge døren til hjemmearbeidsplassen.

Litteraturen om fjernarbeid antyder at ansatte som arbeider hjemmefra, og ikke på kontor, totalt jobber flere timer (Allen et al., 2015). Våre funn er ikke entydige nok til å støtte eller avkrefte dette, men vi opplever at det finnes strategier som kan bidra til å skille mellom jobb og privatliv. Vi har heller ikke vurdert om arbeidet er blitt mer intensivt eller ikke (Kelliher & Anderson, 2010). Våre funn rundt distraksjoner går i samme retning som resten av forskningsfeltet, som viser at produktiviteten blir bedre når en fjerner distraksjoner (Golden, Veiga & Simsek, 2006; Golden & Veiga, 2008). Vi har derimot ikke sett noen som har formulert et skille mellom aktive og passive distraksjoner, slik våre funn antyder. Betydningen av å etablere en dedikert hjemmekontorplass er trolig viktigere enn vi hadde tenkt, og kan hjelpe ansatte å gå fra privatrollen til jobbrollen (Shumate & Fulk, 2004) uten nødvendigvis å forflytte seg fysisk. Dette kan også forstås som en segmentering av de to rollene, men vi merker at nyere forskning også inkluderer frivillig arbeid som en tredje rolle (Cruz & Meisenbach, 2017).

12.6.2 LEDELSE AV FJERNARBEID HANDLER OM TILLIT

Ved fjernarbeid blir relasjonen mellom ledere og medarbeidere mer avhengig av tillit enn ved fysisk nærhet. Vårt empiriske materiale viser at ledere med minst tillit til produktiviteten til ansatte som jobbet hjemmefra, også var de med minst erfaring med å lede fjernarbeid. Argumentene som disse lederne brukte, baserte seg i høy grad på egne erfaringer med å være mindre effektive ved fjernarbeid, vurdering av ansattes evne til konsentrasjon i kontorlandskap og uvilje mot å ikke kunne observere de ansatte jevnlig når de jobbet. Spesielt behovet for å følge tettere med på nyansatte enn andre ansatte ble trukket frem i begge casebedriftene, noe som påvirket hvem Benes tillot fjernarbeid for og hvem Seinfeld følte de kunne ansette.

På den andre siden så vi at ledere med mye erfaring med å lede fjernarbeid hadde en annen tilnærming, selv om de innrømmet at det kunne ta betydelig tid

å skifte lederstil til en som egnet seg bedre for å lede ansatte på avstand. I Benes var det vanlig for noen ledere å sette opp et timebudsjett for ulike oppgaver, noe som betydde at hvis oppgaven ikke ble løst innen tidsrammen, var det en indikasjon om behov for videre oppfølging. Dette er et eksempel på produksjonsmåling, som egner seg langt bedre enn fysisk overvåking for fjernarbeid. En slik tilnærming forutsetter god nok kjennskap til den enkelte ansattes evner og ferdigheter. Det er ellers verdt å merke seg at noen av disse mest negative lederne skiftet standpunkt på grunn av erfaringene med utstrakt fjernarbeid under covid-19-pandemien. Dette antyder at usikkerhet og manglende erfaring med å lede ansatte som fjernarbeidet, var viktige årsaker til større skepsis mot fjernarbeid i Benes.

Det er liten tvil om at ledere har stor innvirkning på praktiseringen av fjernarbeid (Kossek et al., 2006), og at tillit står helt sentralt (Kaplan et al., 2018). Ledere som er positive til fjernarbeid har tillit til at ansatte jobber effektivt, selv om de ikke lenger kan utøve direkte fysisk observasjon av produktiviteten. En forklaring på dette er at de positive lederne i større grad støtter seg på produktivitetstall basert på estimater, mens de som er skeptisk foretrekker en mer uformell tilnærming hvor de kunne sjekke innom ansatte i kontorlandskap en til to ganger i uka (Cooper & Kurland, 2002). I norsk sammenheng er forholdet mellom ledere og ansatte preget av generell høy tillit (Vie, 2010; 2012).

12.6.3 TEKNOLOGI TILPASSET FJERNARBEID

Dagens IKT-teknologi er avansert nok for at en rådgivende ingeniørbedrift kan få gjort det de skal som fjernarbeid. Når vi ser på bruken av kommunikasjonsverktøy, kan det nesten se ut som teknologien ikke blir utnyttet fullt ut. Ingen av bedriftene bruker videosamtaler, og bare Seinfeld bruker skjermdeling i noen grad. Når det gjelder beregningsprogrammer, som også er svært sentrale for å utføre ingeniøroppgaver, ser vi at teknologien er på plass, men at forskjellig grad av implementering får konsekvenser for effektiviteten. Når ansatte i Benes opplever begrensninger i oppkoblingshastighet til serveren, kan dette kanskje skyldes forskjellen i historien til de to selskapene. God nok infrastruktur og datautstyr krever betydelig investeringer, noe som trolig er enklere i en oppstartsbedrift som tar sikte på fjernarbeid fra første dag, kontra en etablert bedrift som allerede har opparbeidet systemer for flere kontorlokalisasjoner.

Hvor avhengig fjernarbeid er av kommunikasjonsteknologi, er blitt påpekt en rekke ganger (Allen et al., 2015; Gilson et al., 2015), samtidig som en har pekt på behovet for at denne teknologien skal nærme seg ansikt-til-ansikt-kommunikasjon i medierikhet (Daft & Lengel, 1986). Med tanke på at medierikheten i teknologien blir kontinuerlig forbedret, blir det som også vår empiri viser, stadig

viktigere å trekke et skille mellom tilgang til og bruk av disse funksjonene. Vi støtter dermed Malhotra og Majchrzak (2014), som anbefaler forskere å se mer på hvordan teknologien faktisk brukes, og ikke bare på hva bedriften har kjøpt inn av utstyr og programvare.

12.6.4 IMPLIKASJONER FOR FREMTIDENS ARBEIDSLIV – MER BRUK, MED MER ERFARING MED FJERNARBEID

Ikke overraskende mente alle våre informanter som ble intervjuet under covid-19-pandemien, at praktiseringen av fjernarbeid vil endre seg i fremtiden. På en måte kan en se at nedstengningen av samfunnet i forbindelse med pandemien var et gigantisk eksperiment med fjernarbeid. Gjennom den foregående diskusjonen ser vi at faktisk erfaring med fjernarbeid gjør det enklere å oppleve fordeler og ulemper med denne arbeidsformen. Ved å sammenligne den nesten heldigitale bedriften Seinfeld med Benes så ser vi at med økende erfaring med fjernarbeid, sammen med tiltak for å bøte på de mest negative påvirkningene, så blir både medarbeidere og ledere langt mer positive til fjernarbeid.

Vi forstår det slik at med økt erfaring så utvikler en mer kompetanse i fjernarbeid, som betyr en økt forståelse for hva som fungerer og hva den enkelte kan gjøre for å opprettholde produktiviteten. Det er tydelig at ansatte etter hvert ser tydeligere behovet for å lage gode kontorarbeidsplasser hjemme, som er noenlunde fri for distraksjoner. Vi ser at lederne tilpasser seg og forsøker å finne nye måter å lede på som ikke lenger innebærer fysisk observasjon, men heller produksjonsmålinger basert på større tillit til at ansatte får jobben gjort uavhengig av hvor en sitter og jobber. Når ansatte i Benes opplevde manglende teknologi og svak oppkobling til serveren, er dette et tydelig tegn til ledelsen om behov for investeringer. Alt i alt peker funnene våre på at fjernarbeid er en god krisestrategi for rådgivende ingeniørbedrifter når samfunnet stenger ned.

Som informantene våre tror vi at covid-19 vil få langsiktige konsekvenser for arbeidslivet. Inntrykket fra vår studie er at faktisk erfaring med fjernarbeid gjør at en bedre er i stand til å vurdere hva som er god og mindre god praktisering av fjernarbeid. Det er tydelig å se hvordan spesielt Benes har beveget seg fra en bedrift med lite erfaring og lav fjernarbeidskompetanse, til en situasjon hvor de har endret praksis, kanskje for godt. Empirien vår peker likevel på noen av fordelene med å arbeide i et kontormiljø, noe som også ble anerkjent av ansatte i kontorløse Seinfeld. Vi tror derfor ikke at verken Benes eller andre bedrifter vil praktisere 100 % fjernarbeid. Derimot virker det som sannsynlig at de fleste organisasjoner vil legge mer til rette for fjernarbeid, både som et gode for ansatte, men også som en krisestrategi hvis samfunnet må stenge ned på nytt.

Vi vil igjen understreke at fjernarbeid er en arbeidsordning som ikke er mulig for alle typer yrker. Fra innledningen husker vi at Fafø-rapporten fra 2018 viste at opp til 36 % av norske arbeidstakere har mulighet for fjernarbeid (Nergaard et al., 2018). Sammen med SSBs (2020) reiseundersøkelse for 1. kvartal 2020, som viser en nesten halvering av jobbreiser sammenlignet med 1. kvartal 2019, tyder dette på at det finnes en stor andel arbeidstakere som ikke kan drive med fjernarbeid. Selv om de to undersøkelsene antyder at bare rundt halvparten av norske arbeidstakere kan fjernarbeide, føler vi oss rimelig trygge på at de arbeidsplassene som kunne fortsette virksomheten ved hjelp av fjernarbeid, tillot utstrakt grad av arbeid hjemmefra. Vi tolker dette først og fremst som en større praktisering av fjernarbeid der det allerede var lagt til rette for det, heller enn en omfattende utvidelse av hvilke yrker fikk jobbe hjemmefra eller ikke. Det er ellers naturlig å tenke seg at erfaringene for den enkelte organisasjon ikke skiller seg mye fra opplevelsen til ansatte i Benes. De som hadde lite erfaring med fjernarbeid, fikk plutselig et krasjkurs med både positive og negative opplevelser. Vi tror at de relativt positive erfaringene med videomøter, spesielt på tvers av organisasjoner, vil bidra til en varig reduksjon i reisevirksomheten. I fremtidens arbeidsliv vil arbeidsgivere i større grad måtte investere i teknisk utstyr og infrastruktur for å legge til rette for fjernarbeid. Samtidig som en må finne en balanse mellom fjernarbeid og de ansattes deltakelse i det sosiale arbeidsmiljøet.

12.7 KONKLUSJON

Når fjernarbeid som arbeidsform høyst trolig blir enda mer vanlig etter covid-19-pandemien, vil også behovet for mer kunnskap om denne arbeidsformen øke. Vårt kapittel henviser til aktuell forskningslitteratur (se f.eks. oversiktsartiklene fra Allen et al., 2015; Bailey & Kurland, 2002), men det er verdt å merke seg at disse ikke legger spesielt vekt på kompetanse i fjernarbeid. Ved å se på fjernarbeid som en egen kompetanse som det er mulig å opparbeide og videreutvikle, bidrar vi med et nytt perspektiv på fenomenet. Vi viser at erfaringene med covid-19-pandemien har hatt effekt på individuelt, organisatorisk, teknologisk og samfunnsnivå, som også har bidratt til større kompetanse om fjernarbeid på disse nivåene.

Den viktigste praktiske implikasjonen er at både individer og organisasjoner i bransjer som kan benytte seg av fjernarbeid, er nødt til å anerkjenne at det er betydelig større rom for å forbedre kompetansen om denne arbeidsformen. Økt erfaring med fjernarbeid er selvsagt positivt, men er ikke nok i seg selv for å forandre arbeidslivet for fremtiden. En systematisk og kritisk gjennomgang av hvilke arbeidsoppgaver som kan og ikke kan gjennomføres som fjernarbeid, er påkrevd, samt hvilken teknologi som trengs for å understøtte fjernarbeid. I noen

virksomheter vil dette kunne medføre en fullstendig gjennomgang av systemer for produksjon og ledelse av ansatte. Med økt bruk av fjernarbeid som en permanent arbeidsordning, hvor de fleste ansatte trolig vil veksle mer mellom å sitte på kontor eller andre steder, vil det synliggjøre behovet for en gjennomgang av arbeidsgiveransvaret. Det kan for eksempel være problematisk at arbeidsgiver er ansvarlig for det fysiske arbeidsmiljøet til ansatte, selv når de sitter hjemme. I hvilken grad har arbeidsgivere ressurser nok til godt utstyrte arbeidsplasser både hjemme og på kontoret? Kanskje blir ikke hovedutfordringen med fjernarbeid å få ansatte til å være produktive, men derimot å passe på at de ikke jobber for mye.

ABSTRACTS

As communication technology enables employees to do their job from home, or from other locations outside the organization's offices, remote working is already a growing form of work. In this chapter we will provide an answer to how factors at the individual, organizational and technological level affect the practice of remote working in consulting engineering companies. In comparing a completely digital company with a company which previously made limited use of remote working, we saw a clear impact from the Covid-19 pandemic. What was most interesting was seeing leaders and co-workers who had previously been skeptical about remote working change their point of view when they experienced remote working themselves. Employees who were abruptly forced to work remotely experienced that it was important to create good working areas for themselves in their home, to reduce distractions, a practice which was already well established in the completely digital company. It also became clear that technological equipment and infrastructure created some obstacles which made it hard to work efficiently compared to the completely digital company. Remote working has become a separate skill which is possible to learn and develop. Remote working will become an even more significant part of future working life. We believe that the forced experiences with remote working caused by the pandemic have made both employees and employers more positive toward this form of work. For the professions where remote working is possible, this form of work will be increasingly used, albeit not on a daily basis.

KEYWORDS

Work location, Remote working, Covid-19.

Referanser

- Allen, T.D., Golden, T.D. & Shockley, K.M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Bailey, D.E. & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research. Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior. The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383–400.
- Baruch, Y. & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work. Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15–30.
- Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Bråten, M., Andersen, R.K. & Svalund, J. (2008). *HMS-tilstanden i Norge 2007. Fafo-rapport 2008:20*. Oslo: Fafo.
- Cooper, C.D. & Kurland, N.B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior. The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 511–532.
- Cruz, D. & Meisenbach, R. (2018). Expanding role boundary management theory. How volunteering highlights contextually shifting strategies and collapsing work–life role boundaries. *Human Relations*, 71(2), 182–205.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- Gilson, L.L., Maynard, M.T., Jones Young, N.C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research. 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337.
- Golden, T.D. & Veiga, J.F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88.
- Golden, T.D., Veiga, J.F. & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict. Is there no place like home? *Journal of applied psychology*, 91(6), 1340–1350.
- Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X. & Lockwood, K. (2018). Unpackaging manager mistrust in allowing telework. Comparing and integrating theoretical perspectives. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 365–382.
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.

- Kossek, E.E., Lautsch, B.A. & Eaton, S.C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management. Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367.
- Malhotra, A. & Majchrzak, A. (2014). Enhancing performance of geographically distributed teams through targeted use of information and communication technologies, *Human Relations*, 67(4), 389–411.
- Murray, R.W. (2020). *Why Competence in Teleworking Matters. A Qualitative Case Study of Two Consulting Engineering Firms in Canada* (Masteroppgave i prosjektledelse). Trondheim: NTNU.
- Nergaard, K., Andersen, R.K., Alsos, K. & Oldervoll, J. (2018). *Fleksibel arbeidstid. En analyse av ordninger i norsk arbeidsliv*. Fafo-rapport 2018:05. Oslo: Fafo.
- Shumate, M. & Fulk, J. (2004). Boundaries and role conflict when work and family are colocated. A communication network and symbolic interaction approach. *Human Relations*, 57(1), 55–74.
- SSB. (2020). *Reiseundersøkelsen, 1. kvartal 2020*. Hentet fra www.ssb.no/transport-og-reiseliv/statistikker/reise
- Vie, O.E. (2010). Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work? *European Management Journal*, 28(3), 182–194.
- Vie, O.E. (2012). Ledelse på norsk. I skjæringspunktet mellom faglig og profesjonell ledelse. *Magma*, 15(4), 60–67.
- Wajcman, J. & Rose, E. (2011). Constant connectivity. Rethinking interruptions at work. *Organization Studies*, 32(7), 941–961.