



Team Hardanger

Innkalling til møte i Team Hardanger

Fredag 14.06.2024

Stad: Heradsstyresalen i Ulvik

Agenda:

10.00 - 13.00 Sakshandsaming Team Hardanger

13.00 - 14.00 Lunsj på Yppal i Ulvik

Kåre Hansen, NORCE er invitert til å prata om Fjernarbeidsprosjektet. Sak 3

Sakliste

1. Rekruttering i Hardanger og Voss

Status frå Sveinung Føllesdal, Næringshagen i Ullensvang

2. Bustad og bulyst - delprosjekt i rekrutteringsprosjektet.

Vedlegg: Notat basert på tilbakemeldingar i forrige møte

Eit viktig tema for framtida til Hardangerkommunane,

Drøfting av korleis ein løyser oppgåvene i dag, kva ein samarbeider om og nye idear.

3. "Arbeidsstad: Der du vil! Auka bruk av fjernarbeid og moglegheiter for Hardangerregionen

Vedlegg: Rapport Fase 1

Prosjektleder og forskar Kåre Hansen er invitert til å oppdatere TH i prosjektet.

Fase 1 : Fokus arbeidsgjevar. Ferdig - Rapport vedlagt

Fase 2 : Fokus arbeidstakar. Har oppstart snarleg

4. Status frå kvar kommune, næringshagane og Hardangerrådet

5. Innmeldte saker

- Orientering valg av ny leiar 2025-2026

Vel møtt !

Kinsarvik 10.06.2024

Mona Hellesnes/s
Leiar

Trude Rinaldo
Sekretær



Bulyst i Hardanger - som eit delprosjekt i rekrutteringsprosjektet.

Utfordringane er mykje dei same i kommunane og bustad kan hende den største flaskehalsen. Forslag til vidare diskusjon utifrå tilbakemeldingar og behov gitt i forrige møte.

❖ BUSTAD

- Kommunen som partner i prosjekt
 - Husbanken sin verktøykasse
 - Nye måtar å byggje husvære på - kunne ein ha fleire offentleg/privat prosjekt?
 - Betre kommunikasjon og effektivitet i byggesaker
 - Tilretteleggja for at tomme hus/leiligheiter får effektiv behandling for nødvendige utbetringar med lovnad om utleige/salg
- Regionalt samarbeid om bustadutvikling?
 - Det er mange felles utfordringar som kanskje kan løysast meir effektivt saman?
 - Kan ein ansetta med tanke på at stillinga skal vera interkommunal?
Kinderegg: Meir kompetanse til kommunen, større fagmiljø til ansatte og lågare utgifter/høgare inntekt med ressursutnytting.
 - Er kommunane klare for å ha eigne ansatte på eit "Fjernarbeidsskontor" for heile Hardanger?
 - Er Hardanger klar for meir kommunalt oppgåvefelleskap? Er det ein nøkkel i framtida?
 - Airbnb er ei stor utfordring. Kan noko gjerast for å regulera denne marknaden?

❖ BULYST/IDENTITET

- Kva bulyst har innbyggjarane i Hardangerkommunane? Korleis brukar me den?
- Lokalt organisasjonsliv skapar bulyst
 - kobla nyttilflytta til lokalt organisasjonsliv
- "Kveldsøkonomien" er viktig for bulyst. Korleis framsnakka dei aktørane?
- Reiselivstilbud er avhengig av turistar, men skapar mykje bulyst
- Dei viktige tenestene som skule/barnehage/helse må synleg gjerast og vera gode.
- Regionalt kontor for felles marknadsføring av "Bu i Hardanger" ?
(som i Visit Hardangerfjord - felles regional marknadsføring mynta på innbyggjarar)
 - Dei seier at ein stad det er godt å besøka, er det godt og bu, og omvendt. Hardanger er ein slik stad. Står og fell det på mangel av bustader?
 - Dette er "Flytt til Hardanger", kor mykje kan ein få ut av å samla nettverk for å sjå på kva me vil ha og korleis det skal løysast?

❖ NETTVERK

- Kunne ein laga eit nytt nettverk på tvers av alle som yter service til innbyggjarane (f.eks byggekantor, skule, helse og reiseliv) med bustad/bulyst i regionen som mål.

Fjernarbeid: Ulemper, fordeler og tilrettelegging

Forfattere(e)/Author(s):

Kåre Hansen & Leif Jarle Gressgård

Rapport



Rapporttittel/ Report title	[Rapporttittel]
Prosjektnummer/ Project No	[Prosjektnummer]
Institusjon/ Institution	[NORCE (avdelingsnavn skal også være med)]
Oppdragsgiver(e)/ Client(s)	[Oppdragsgiver(e)]
Gradering/ Classification:	[Gradering]
Rapportnr/ Report No.	[Rapportnummer]
ISSN/ ISBN	[Spesifiser om det er et ISBN eller et ISSN]
Antall sider/ No. of pages	[Antall sider]
Publiseringsdato/ Date of publ.:	[Publiseringsmnd.]
CC-lisens/ CC-licence	[CC-lisens]
Sitering/ Citation	[Sitering]
Bildekreditering/ Photo Credit	[Bildekreditering]
Geografisk område/ Geographical area	[Geografisk område]
Stikkord/ Keywords	[Stikkord]
Sammendrag/ Summary	
	[Sammendrag på maks 120 ord]

Revisjoner/Revisions

Rev./ Rev.	Dato/ Date	Forfatter/ Author	Kontrollert av/ Checked by	Godkjent av/ Approved by	Årsak til revisjon/ Reason for rev.

Innhold

1.	Innledning	3
2.	Metode	4
3.	Resultater	5
3.1.	Funn fra forskningsgjennomgangen.....	5
3.1.1.	Omfang av og utviklingstrekk ved fjernarbeid	5
3.1.2.	Fordeler og ulemper ved fjernarbeid	7
3.1.3.	Tilrettelegging for fjernarbeid: Tiltak / HR-praksis.....	11
3.2.	Resultater fra intervjuer	14
4.	Muligheter for lokal og regional utvikling: Politikk for fjernarbeid	19
4.1.	Fjernarbeid og muligheter for Hardangerregionen	19
4.1.1.	Oppsummering av seminar om fjernarbeid, Norheimsund 11.03.24	19
4.1.2.	Eksempler på målgrupper og tiltaksområder.....	22
5.	Oppsummering og anbefalinger	24
6.	Referanser	25

1. Innledning

Digitalisering og nye organisasjons- og ledelsesformer har de siste par tiårene skapt betydelige endringer i måten vi jobber og samhandler i arbeidslivet. En konsekvens er at arbeid i stadig større grad kan utføres hvor som helst ved bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) for samhandling og arbeidsutførelse. Mange undersøkelser (eks. Ingelsrud m.fl., 2022) viser at flere deler av arbeidet, spesielt oppgaver som krever konsentrasjon og refleksjon, samt rutinemessige oppgaver, ofte kan utføres mer effektivt andre steder enn ved virksomhetens kontor, eksempelvis på hjemmekontor.

Utførelse av arbeid over geografisk avstand ved bruk av teknologi er imidlertid ikke et nytt fenomen eller forskningstema. Begrepet «telecommuting» ble introdusert tidlig på 1970-tallet for å beskrive hvordan pendling mellom hjem og arbeidssted kunne reduseres ved bruk av IKT (McPhail m.fl., 2024). Senere har relaterte begreper som «telework», «virtual work», «distributed work», «work from home» “work from anywhere”, “hybrid work”, «mobile work» og “remote work” blitt brukt for å beskrive ulike varianter av IKT-basert arbeid over geografiske avstander (Felstead, 2022).

I denne rapporten forstås begrepet *fjernarbeid* som arbeid som utføres av arbeidstakere et annet sted enn ved arbeidsgivers kontor, ved bruk av IKT (Jämsen m.fl., 2022). Denne forståelsen av fjernarbeid innebærer at den/dem som fjernarbeider må være ansatt i en virksomhet, og dermed at selvstendig næringsdrivende og freelancere / «gig workers» (Caza m.fl., 2022) ikke inkluderes i begrepsforståelsen.

Formålet med rapporten er å presentere kunnskap om fordeler og ulemper ved fjernarbeid, samt forhold som er viktig å vektlegge for virksomheter for å tilrettelegge for denne arbeidsformen. Kunnskapsgrunnlaget er basert på en gjennomgang av sentrale forskningsbidrag og intervjuer med både arbeidstakere og arbeidsgivere med fjernarbeidserfaring, samt virksomheter som kan ha en rolle i tilrettelegging for fjernarbeid. I tillegg presenteres også resultater fra en arbeidssamling med fire kommuner i Hardangerregionen, hvor formålet var å bruke kunnskapsgrunnlaget for å starte diskusjoner om muligheter for tilrettelegging for fjernarbeid og utarbeidelse av en fjernarbeidspolitikk for disse kommunene. Avslutningsvis gis en kort oppsummering og noen forskningsbaserte anbefalinger.

2. Metode

Resultatene som er presentert i rapporten er basert på 1) gjennomgang av forskning på fjernarbeid, 2) intervjuer med arbeidstakere og arbeidsgivere med fjernarbeidserfaring, samt kontortilbydere/tilretteleggere, og 3) en arbeidssamling med 4 kommuner.

- 1) I litteraturgjennomgangen er det gjort søk etter forskningsartikler som omhandler utfordringer/barrierer, muligheter/fordeler og tilrettelegging for fjernarbeid. Søkene er gjennomført ved bruk av Google scholar. Gjennomgangen kan betegnes som en narrativ/tradisjonell litteraturstudie ettersom det ikke er gjort systematiske søk etter og gjennomgang av forskningsartikler basert på en forhåndsdefinert metode. Denne typen studie er velegnet når formålet er å få en oversikt over og bred forståelse for et forskningsfelt (Jesson m.fl., 2011).
- 2) Det har blitt gjennomført individuelle semistrukturerte intervjuer med totalt 17 informanter, fordelt på 5 arbeidstakere, 9 arbeidsgivere og 3 tilretteleggere. Intervjuene ble gjennomført digitalt (på Teams), tatt opp på lydfil og transkribert og analysert i etterkant.
- 3) Resultater fra kunnskapsoppsummeringen og intervjuene ble presentert og diskutert i en arbeidssamling/seminar med representanter fra 4 kommuner. Totalt 26 personer deltok på seminaret. Programmet bestod av faglige innlegg med ulike perspektiver på fjernarbeid, og deretter både kommunevise og felles diskusjoner om muligheter for utvikling av en fjernarbeidspolitikk på kommunenivå og regionnivå.

3. Resultater

3.1. Funn fra forskningsgjennomgangen

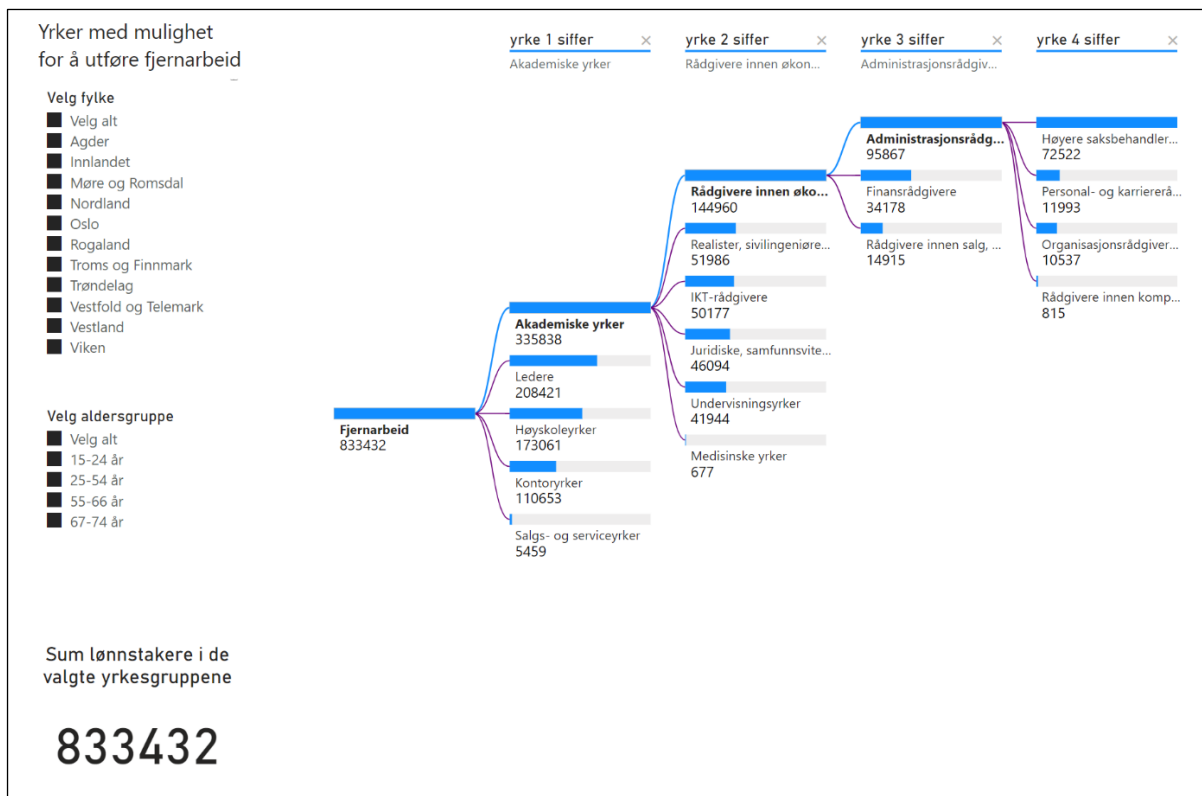
3.1.1. Omfang av og utviklingstrekk ved fjernarbeid

Selv om fjernarbeid har vært en mulighet i en årrekke, har utbredelsen vært begrenset. En forklaring på dette er at rådende normer for moderne kunnskapsarbeid er basert på ordninger og prinsipper utviklet for å optimalisere tradisjonelle fabrikkprosesser- og arbeid, hvor arbeidsutførelse er sterkt knyttet til en spesifikk geografisk plassering, ofte ved bruk av plassbestemt utstyr og infrastruktur (Forman m.fl., 2014). Disse perspektivene om hvordan kunnskapsarbeid bør organiseres og utføres er dermed forankret i det som kan betegnes som et *fabrikkparadigme* (Wang m.fl., 2020; Felstead, 2022).

Covid19-pandemien har imidlertid bidratt til å synliggjøre at en stor del av arbeidsoppgavene innen flere bransjer kan utføres digitalt og uavhengig av geografisk lokalisering på gode og effektive måter. Dette har påvirket normer og praksis for utførelse av kunnskapsarbeid, inkludert en større tilbøyelighet til at arbeidsgivere vil legge mer til rette for større fleksibilitet når det gjelder arbeidssted for sine ansatte. Resultater fra studier både i Norge (eks. Olafsen m.fl., 2023) og andre land (eks. Bamieh & Ziegler, 2022) tyder på at omfanget av fjernarbeid vil være betydelig større fremover sammenlignet med før pandemien. Samtidig som pandemien over natten endret arbeidsrutiner for mange arbeidere, førte den dermed også til en akselerasjon av allerede pågående trender i retning av digitalt mediert arbeid (Kniffin m.fl., 2021) gjennom holdningsendringer og kunnskapsutvikling-/erfaringsbygging (Barrero m.fl., 2023).

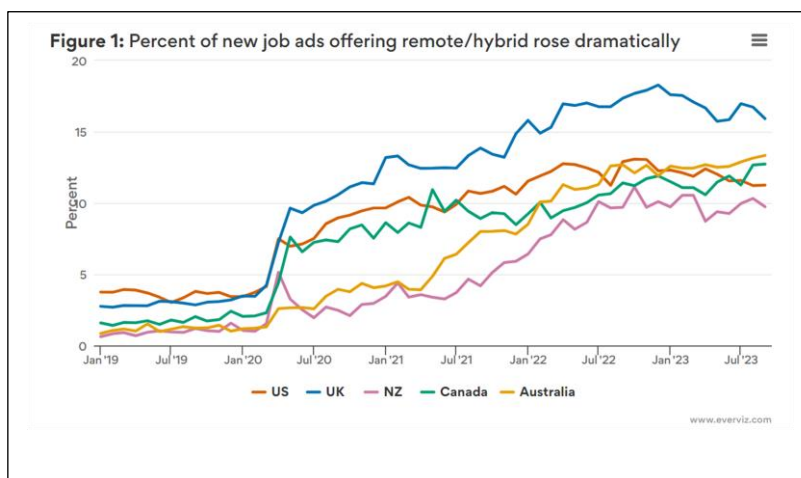
Erfaringene fra pandemien viser at ved god tilrettelegging og tilpasning kan fjernarbeid være aktuelt for en større gruppe ansatte enn tidligere antatt (Gifford, 2022). Det er i denne forbindelse gjort flere studier for å beregne fjernarbeidspotensialet i ulike land – altså hvor stor andel av jobbene som kan utføres uavhengig av fysisk lokasjon. Blant annet finner Dingel og Neiman (2020) og Lund m.fl. (2020) at fjernarbeidspotensialet totalt sett er stort, men varierer betydelig mellom land, sektorer og stillingskategorier. Disse analysene tar utgangspunkt i kjennetegn ved arbeidsoppgaver/aktiviteter som utføres av ansatte i ulike stillingskategorier, samt avhengigheter til fysisk utstyr og andre personer for å kunne utføre oppgavene. I en norsk studie kommer Ingelsrud m. fl. (2022) frem til at mellom 40 og 50% av jobbene i prinsippet kan utføres uavhengig av virksomhetslokasjon. Kunnskapsparken Bodø¹ har brukt samme metodikk som Dingel og Neiman og tilpasset dataene til norske forhold, og kommer frem til at det totalt sett er i overkant av 830 000 jobber i Norge som kan utføres som fjernarbeid (figur 1). På tross av dette viser data fra Finn.no at et fåtall stillinger lyses ut med fjernarbeid som opsjon (dvs. at stillingsutlysningene er markert med helt eller delvis hjemmekontor).

¹ <https://www.kbnn.no/artikkel/kan-fjernarbeid-gjore-det-lettere-a-rekruttere-talentene>

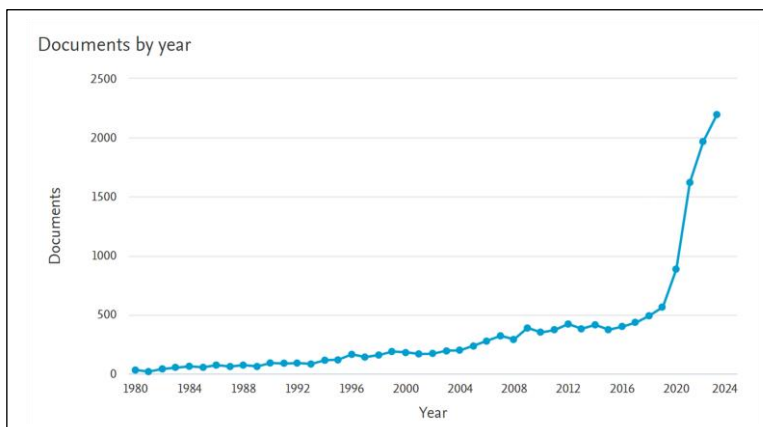


Figur 1: Fjernarbeidspotensial i Norge (Power BI oppsett fra Kunnskapsparken i Bodø).

Selv om det er en betydelig avstand mellom fjernarbeidspotensial og stillingsutlysninger på Finn.no, viser forskning (Hansen m.fl., 2023) at stillingsutlysninger i flere land i stadig større grad åpner for at ansatte kan fjernarbeide. Figur 2 er hentet fra nettsiden «wfmap.com» som følger utviklingen av «mulighet for fjernarbeid» i stillingsutlysninger i USA, UK, New Zealand, Canada og Australia, og tyder på at fjernarbeid blir mer vanlig og utbredt i arbeidslivet. Denne utviklingen ser vi også i Norge og andre nordiske land, hvor flere forhold bidrar til å tilrettelegge for utbredelse av fjernarbeid. I en rapport fra Finland beskriver Hahne (2021) eksempelvis forhold relatert til digitalisering av arbeidslivet, tilbud om fleksible arbeidstidsordninger og høy grad av tillit som viktige påvirkningsfaktorer, noe som også gjelder for norsk arbeidsliv (Stortingets utredningsseksjon, 2022). Tilgjengelig infrastruktur (bredbånd) er også en faktor hvor nordiske land scorer høyt og som er en viktig faktor for tilrettelegging av fjernarbeid (Dingel & Neiman, 2020).



Figur 2: Utvikling av stillingsannonser med «fjernarbeid som opsjon i engelskspråklige land (hentet fra wfmap.com).



Figur 3: Utvikling av forskningsartikler innenfor temaet «fjernarbeid»

og «Hybrid work» viser hvordan omfanget har økt betydelig etter at pandemien sendte ansatte på hjemmekontor og viste at fjernarbeid er mulig.

Diskusjonen om fjernarbeid i virksomheter er i stor grad polarisert og kjennetegnes av sterke meninger (Mortensen, 2023). Kunnskapsgrunnlaget for diskusjonen og meningene er i imidlertid ikke alltid like solid, men ofte basert på etablerte forestillinger om arbeid («fabrikkparadigmet»), egenopplevelse og/eller anekdotisk informasjon. Kunnskapen fra den store mengden studier som er gjennomført de siste årene er derfor viktig for å få konstruktive diskusjoner om fordeler/muligheter og ulemper/risiko ved fjernarbeid, og derigjennom få et felles grunnlag for å utvikle gode organisasjonsmodeller og arbeidsprosesser til fordel for både arbeidstakere og arbeidsgivere.

3.1.2. Fordeler og ulemper ved fjernarbeid

Det er mange studier som ser på fordeler og ulemper ved fjernarbeid, både for arbeidstakere og arbeidsgivere. De vanligste forholdene som diskuteres i forskningslitteraturen handler om endringer av sosiale omgivelser for arbeid og kommunikasjonsmuligheter- og former, og som kan ha betydning for forhold som produktivitet, innovasjon/kreativitet, læring og utvikling av organisasjonskultur, samt arbeidstakeres arbeidssituasjon når de ikke arbeider på virksomhetens kontor.

Kommunikasjon

Sammenlignet med fysisk tilstedeværelse på felles arbeidssted for alle ansatte innebærer fjernarbeid endringer i (muligheter for) kommunikasjonsform, og relevante dimensjoner er i denne forbindelse uformell vs. formell, spontan vs. strukturert og synkron vs. sekvensiell (Vuchkovski m.fl., 2023). Dette kan blant annet innebære behov for endring av prosesser og verktøy for informasjonsdeling og læring (Gifford, 2022), og studier har vist at det kan være spesielt utfordrende for yngre arbeidstakere og for prosessen med å ta imot og inkludere nyansatte («onboarding») (Vuchkovski m.fl., 2023). Endringer i kommunikasjonsform- og muligheter har også betydning for innovasjonsarbeid og bygging av organisasjonskultur gjennom å påvirke sosial samhandling, kunnskapsdeling og involvering, og kan ha både negativ og positiv innvirkning på dette (Trevor & Holweg, 2023; Tønnessen, 2023). Avhengighet til elektronisk kommunikasjon kan også føre til opplevd isolasjon, følelse av overvåking og teknostress pga. konstant informasjonsflyt (Asatiani & Norström, 2023).

Også forskningsinnsats- og kunnskap om fjernarbeid har økt de siste årene. Figur 3 viser hvordan forskning på fjernarbeid (og relaterte begreper) har økt i omgang siden 2020. Resultater fra søk etter forskningsartikler i databasen Scopus ved bruk av søkeordene «Remote work», «Work from home», «Work from anywhere», «Telecommuting», «Telework», «Virtual work»

Shockley m.fl. (2021) viser at både kommunikasjonskvalitet og kommunikasjonsmengde-/hyppighet har betydning for fjernarbeideres prestasjoner, men studien finner at førstnevnte faktor var viktigst. Disse forskerne finner også at kvalitet ved kommunikasjon har positiv betydning for ansattes velvære, mens kommunikasjonsmengde har negativ betydning. Videre viser resultatene at lederes etablering av forventninger til kommunikasjonspraksis (eks. forventet responstid for epost) ved overgang til fjernarbeid er positivt for ansattes arbeidsprestasjoner, uavhengig av om kommunikasjonen i utgangspunktet var hyppig.

Relatert til kommunikasjon viser forskning at synlighet på arbeidsplassen har innvirkning på mange forhold, inkludert oppgavetildeling og forfremmelse (Cristea & Leonardi, 2019). Fjernarbeidere kan ha vanskeligheter med å fremme synlighet og å vise engasjement, som igjen kan føre til stress og opplevelse av å bli forbigått. Innsatsen som kreves for å vise engasjement kan være større for fjernarbeidere ettersom manglende synlighet (ansikt-til-ansikt) må erstattes med andre kommunikasjonsmåter, noe som kan gå ut over privatliv og oppleves som et offer (Cristea & Leonardi, 2019).

Distribuert arbeid ved bruk av digital kommunikasjon kan også medføre sikkerhetsutfordringer- og kostnader for arbeidsgivere (ESC / Economic & Social Council, 2020).

Sosiale forhold

Sosialt klima på arbeidsplassen innebærer faktorer som i hvilken grad relasjoner er kjennetegnet av støtte, oppmuntring, tillit, etc., noe som blant annet kan ha betydning for presentasjoner og psykologisk velferd på arbeidsplassen. Noen studier viser også at slike relasjoner er spesielt viktige i virtuelle team (Gifford, 2022). Ettersom fjernarbeid reduserer ansikt-til-ansikt-kontakt mellom kolleger kan disse forholdene endres, og/eller måtte bygges opp på alternative måter.

Collins m.fl. (2016) peker på risiko for sosial tilbaketrekking av fjernarbeidere over tid og at de kan ha vanskeligheter med å etablere nye relasjoner med ansatte på kontoret. Samtidig som disse forskerne overordnet sett fant en økt sosial distanse mellom fjernarbeidere og ansatte på virksomhetens lokasjon, viste også studien at ansatte som arbeidet hjemmefra var i stand til å bygge relasjoner og sosial støtte med enkelte andre ansatte (hovedsakelig andre fjernarbeidere), samtidig som de kunne distansere seg fra negative arbeidsrelasjoner. Studien viste også at sosial støtte var viktigere for lokasjonsbaserte ansatte enn fjernarbeidere.

Produktivitet

Når det gjelder produktivitet/effektivitet viser til en rekke studier blandede resultater av fjernarbeid (positive, negative og ingen endring) og at arbeidsgivere ikke forventer at denne arbeidsformen skal gi hverken store fordeler eller ulemper når det gjelder produktivitet (Gifford, 2022). Bloom m.fl. (2023) og Barrero m.fl. (2023) rapporterer om en relativt betydelig effektivitetsreduksjon ved (utelukkende) fjernarbeid, men ikke ved hybrid arbeid. I motsetning til dette viser andre studier ingen (Emanuel m.fl., 2024; Fernald m.fl., 2024) og positive endringer i produktivitet ved fjernarbeid (Bloom m.fl., 2015). Dette tyder på at faktorer ved jobber, arbeidere, ledere og andre organisatoriske forhold, eks. kultur, er avgjørende. Flere av studiene har også blitt gjennomført i en covid-kontekst kjennetegnet av brå og ikke-frivillig overgang til fjernarbeid.

Forklaringer på eventuelle produktivetsforbedringer inkluderer bedre konsentrasjonsforhold (mindre avbrytelser) og mindre tid brukt på reise til og fra virksomhetens kontor, mens forklaringer på produktivetsutfordringer inkluderer kommunikasjons- og koordineringskostnader,

eks. tid brukt på møter og koordinering av oppgaver på bekostning av konsentrasjonsarbeid (Gibbs m.fl., 2023). Fjernarbeid kan også føre til reduksjon i antall kontakter (nettverk) både intern og eksternt, og at kommunikasjon og informasjonsdeling kan bli mer smal/silo-orientert og mer asynkron (Yang m.fl., 2022).

Når det gjelder produktivitetseffekter er det også relevant at opplevd verdi av arbeidsstedsfleksibilitet kan være stor. En survey gjennomført i USA viste at i gjennomsnitt vurderte arbeidstakere verdien av mulighet til hjemmekontor til 7-8% av lønnen deres (Barrero m.fl., 2021) og at hybrid arbeid kan redusere gjennomtrekk med 33% (Bloom m.fl., 2023). Videre indikerer økonomiske modeller at økning av fjernarbeid vil redusere lønnsøkningspress gjennom effekter av tilgang på arbeidskraft (Barrero m.fl., 2023). Dette forklarer hvorfor noen organisasjoner har innført fjernarbeid med tanke på å forbedre rekruttering og forhindre frafall/gjennomtrekk, moderere lønnsutvikling-/kostnader, samt redusere plassbehov og overheadkostnader. Endring av organisering og arbeidspraksis krever imidlertid tid og realisering av effekter vil dermed også skje gradvis. På den andre siden er noen organisasjoner skeptisk til fjernarbeid pga. antakelser om negative konsekvenser for produktivitet, innovasjon og kunnskapsutvikling- og deling, og at fjernarbeid ikke passer med deres organisasjonskultur (Barrero m.fl., 2023).

Innovasjon og kreativitet

En rekke studier viser at kommunikasjonsmåte har betydning for kreative prosesser og kollektiv innovasjon. I en studie av produksjon fra forskningsteam (vitenskapelige artikler) og oppfinnere (patenter) mellom 1960 og 2020 finner eksempelvis Lin m.fl. (2023) at samarbeid over avstand fører til færre radikale/disruptive innovasjoner. Forskerne forklarer dette med at samarbeid ansikt-til-ansikt innebærer fordeler for de tidlige innovasjonsfasene (idégenerering). Dette er i tråd med flere andre studier som finner at kommunikasjon over fysisk avstand kan vanskeliggjøre etablering av sosiale bånd og tillitsrelasjoner (eks. Tønnessen, 2023), noe som er et viktig grunnlag for godt teamarbeid. Også reduserte muligheter for spontan ansikt-til-ansikt kommunikasjon og uformell diskusjon av idéer fremheves som en innovasjonsbarriere ved fjernarbeid (eks. McAlpine, 2017).

I en oppfølgingsstudie av resultatene presentert av Lin m.fl. (2023) finner imidlertid Frey og Presidente (2023) at den negative effekten av geografisk avstand har blitt gradvis mindre over tid og ble reversert i 2010, og etter 2015 viser analysene en positiv sammenheng mellom geografisk avstand og disruptiv innovasjon. Forskerne forklarer dette med at økningen i tilgjengelighet av og kvalitet ved digital infrastruktur og IKT-baserte samhandlingsverktøy reduserer betydningen av ansikt-til-ansikt interaksjon og skaper andre forutsetninger og muligheter for kollektiv kunnskapsutvikling. Muligheter for forbedring av innovasjonsprosesser ved digitalt mediert samhandling fremheves også i andre studier (eks. Thompson, 2021; Tsipursky, 2022; Eatough, 2021). Kreativitets- og innovasjonspotensialet ved bruk av digital samhandling handler om muligheter for tilpasning av kommunikasjonsform til både individuelle og kollektive preferanser og behov, og dermed tilrettelegge for hensiktsmessig deltakelse i innovasjonsarbeidet (Gong m.fl., 2022; Redlbacher & Hattke, 2024).

Informasjonsdeling og læring

Relatert til endringer i kommunikasjonsmuligheter kan fjernarbeid innebære utfordringer for informasjonsdeling og læring (Gifford, 2022). Dette kan være spesielt utfordrende for yngre

arbeidstakere og for prosessen med å ta imot og inkludere nyansatte («onboarding») (Vuchkovski m.fl., 2023).

Organisasjonskultur, arbeidsorganisering og ledelse

Overgang til distribuert arbeid kan medføre behov for endringer i organisering av ansatte, endring og etablering av nye prosesser (eks. beslutningstaking), adopsjon av ny teknologi og systemer, og behov for nye roller relatert til bla. endringsledelse og oppfølging av psykososiale forhold i en distribuert kontekst (Vuchkovski m.fl., 2023). Utvikling av organisasjonskultur fremheves som en utfordring ved distribuert arbeid ettersom sosiale prosesser som grunnlag for implisitte og kontinuerlige tilpasninger og utforming av verdier ikke er til stede. Dette kan medføre liten grad av overenstemmelse mellom de symbolske (uttalte) og pragmatiske (utøvde) delene av en organisasjonskultur (Asatiani m.fl., 2021; Asatiani & Penttinen, 2019).

Også Dittes m.fl. (2019) peker på utfordringer knyttet til behov for endringer i kultur og ledelse, og hvordan fjernarbeid kan tilpasses rådende organisasjonskultur og ledelsesparadigmer. Disse forskerne fremhever også viktigheten av og utfordringer ved at toppledere er sentrale rollemodeller for virksomhetens adopsjon av ny teknologi og etablering av ny praksis, samtidig som de selv må bygge kunnskap om teknologien (toppledere som både «pioneers» og «apprentices»).

Pérez m.fl. (2002) hevder at fjernarbeid kan møte spesiell motstand hos mellomledere på grunn av at de kan se på veiledning og koordinering som vanskelig(ere) å få til i en distribuert organisasjon. Dermed kan også deres arbeidsbelastning øke. Det kan videre være utfordrende for ledere å holde oversikt over ansattes aktiviteter, men bruk av digitale verktøy kan også gi mulighet/risiko for å overvåke og måle når ansatte arbeider og hva de arbeider med (Hahne, 2021).

Ulikhet

Organisasjoner preges av mangfold når det gjelder kompetanse, erfaringer og ønsker/preferanser for arbeidsmåter. I denne forbindelse peker Dittes m.fl. (2019) på utfordringer med å imøtekomme og håndtere ulike forventninger til «digitale innfødte» og «digitale immigranter». Dette handler både om teknologibruk som er nødvendig for å utføre distribuert arbeid og om ulike preferanser for tid og sted for arbeidsutførelse. Gifford (2022) fremhever utfordringer med ulikhet og opplevd rettferdighet blant ansatte i en organisasjon. Det er en risiko for at ulikheter mellom fjernarbeidere og andre ansatte kan forsterke arbeidsmarkedsforskjeller. På den ene siden kan karriereutsikter for fjernarbeidere reduseres ettersom disse ansatte er mindre synlige og dermed «ikke tenkes på» når oppgaver og ansvar skal fordeles. På den andre siden kan ulike muligheter for fjernarbeid skape opplevelse av urettferdighet for ansatte som ikke har anledning til denne arbeidsformen.

Athanasiadou og Theriou (2021) fremhever utfordringer med balansen mellom autonomi og kontroll, samt at forholdet mellom fjernarbeidere og ikke-fjernarbeidere kan skape «vi-og-de»-følelser blant ansatte.

Tilgang på kompetanse og inkludering

I en rapport om fjernarbeid i Luxemburg (ESC / Economic & Social Council, 2020) fremheves positivt omdømme som et «moderne selskap» som en positiv side ved fjernarbeid for arbeidsgivere. Pérez m.fl. (2002) trekker også frem rekruttering og gjennomtrekk som potensielle fordeler ved fjernarbeid, og dette kan også knyttes til muligheter for ansettelse av personer med funksjonshemming. Totalt sett kan fjernarbeid øke bidra til økt mangfold og økt kunnskapsbredde/portefølje for en virksomhet.

Fjernarbeideres arbeidssituasjon

For arbeidstakere kan fjernarbeid innebære økt autonomi i arbeidsorganisering- og utførelse, fleksibilitet i arbeidshverdagen og en rekke faktorer knyttet til arbeid-fritid-balanse. Negative faktorer er isolasjon, usikre karriere- og utviklingsmuligheter, potensielle konflikter mellom arbeid og fritid, uklarhet ift. lovverk og status, økt arbeidsbelastning og motivasjonsutfordringer. Ansatte kan også erfare ergonomiske utfordringer og relaterte helsekonsekvenser, spesielt ved hjemmearbeid (Hahne, 2021).

Når det gjelder arbeidsbelastning og arbeidsintensitet, er det (som for flere andre faktorer) delte resultater når det gjelder effekter av fjernarbeid. I seg selv er det ikke noe som tyder på at digitalt arbeid har betydning for disse forholdene (Gifford, 2022). Imidlertid innebærer fjernarbeid en risiko for en «alltid-på»-kultur/holdning både hos ansatte og arbeidsgivere, noe som kan medføre økt arbeidsbelastning både i form av arbeidsmengde, arbeidstid, sammenblanding av arbeid og fritid, arbeid ved sykdom, samt økt teknostress og utbrenthet (Dittes m.fl., 2019). ESC (2020) nevner muligheter for redusert lojalitet og involvering som risikofaktorer ved fjernarbeid.

Asatiani og Norström (2023) diskuterer problemstillinger knyttet til forholdet mellom arbeid og fritid, og mener at fjernarbeid kan ha både positive og negative konsekvenser på dette området. På den ene siden kan fjernarbeid gi bedre muligheter for å kombinere arbeid med fritid gjennom økt fleksibilitet og mindre reisetid, mens det på den andre siden kan føre til utbrenthet, mindre familietilknytning pga. økt arbeidsbelastning/press og redusert motivasjon. Denne siste faktoren er imidlertid også fremhevet som en mulig fordel gjennom økt frihet og fleksibilitet.

3.1.3. Tilrettelegging for fjernarbeid: Tiltak / HR-praksis

Fjernarbeid er en organiseringsform som kan medføre både fordeler og ulemper. Hahne (2021) beskriver en rekke potensielle negative forhold ved fjernarbeid, men understreker at i hvilken grad disse forholdene får negativ effekt varierer med ansattes karakteristika, eks. bosituasjon, erfaring, nettverk og digitale ferdigheter. En konsekvens av dette er at fjernarbeid krever utvikling av en HR-politikk- og praksis som støtter denne arbeidsformen (Stortingets utredningsseksjon, 2022; ESC / Economic & Social Council, 2020).

Ledelse og oppfølging

Fjernarbeid og hybrid arbeid stiller krav til ledere og HR-personell (Delany, 2022; Gifford, 2022). I følge Felstead (2022) viser flere studier at organisasjoner som lykkes med fjernarbeid under pandemien var kjennetegnet av ledelsespraksis som vektla mål og resultater i stedet for mikroledelse og detaljstyring. I en rapport basert på data fra Finland, Tyskland, Irland, Italia og Romania fremhever Lodovici m.fl. (2021) at fordeler for arbeidsgivere inkluderer reduserte produksjonskostnader og økt arbeidsproduktivitet (pga. mindre avbrytelser og mer ro til konsentrasjon). Betingelser for å realisere positive gevinster er at ledere har kapasitet til å motivere og følge opp sine ansatte, samt bruk av resultatledelse og etablering av tillitsbaserte relasjoner. Det beskrives videre at realisering av potensialet som fjernarbeid innebærer krever utvikling av barnepasstilbud, opplæring i digitale ferdigheter, bredbånd og annet IKT-utstyr.

Athanasiadou og Theriou (2021) hevder at forhold som tillitsbasert ledelse og et bevisst forhold til valg og bruk av kontrollformer-/mekanismer er sentralt for å oppnå positive og unngå negative effekter. Dette kan være å fremme deling av informasjon til fordel for tett overvåking av ansattes arbeidstid. Disse forskerne fremhever også viktigheten av å unngå «vi-og-dem» følelse mellom

fjernarbeidere og ansatte som arbeider på virksomhetens lokasjon ved å utarbeide rutiner for å ivareta/forbedre kontakten mellom disse gruppene ansatte.

Asatiani og Norström (2023) hevder at det er behov for bærekraftige fjernarbeidsplasser som håndterer negative aspekter. For at fjernarbeidere skal kunne prestere sitt beste må organisasjoner møte deres behov med en støttende kultur og passende kontrollmekanismer. Ledere må bruk ulike metoder for å vurdere og følge opp prestasjoner, og ansattes kommunikasjon og synlighet må rettes mot resultater (hva som er gjort) i stedet for prosessen (hvordan ting er gjort).

Ifølge Pérez m.fl. (2002) er det viktig å skape støtte fra mellomledere for å lykkes med fjernarbeid. Dette kan blant annet innebære å bygge kompetanse og trygghet i resultatbasert ledelse for å kunne definere klare målsetninger, måle progresjon og gi løpende feedback til sine ansatte. Dette har sammenheng med deres forskning som viser at organisasjoner med opplæringsprogrammer for ansatte opplever i mindre grad barrierer for fjernarbeid. Slike programmer skaper kunnskap og ferdigheter som legger grunnlag for autonom arbeidsutførelse og fleksibilitet.

Kommunikasjonspraksis

Ettersom kommunikasjonsmengde og kommunikasjonskvalitet har ulike effekter på fjernarbeideres prestasjoner og velvære (Shockley m.fl., 2021), er kommunikasjon en viktig faktor som må tas hensyn til ved fjernarbeid, eksempelvis ved design av retningslinjer og etablering av praksis. Basert på resultatene fra studien til Shockley m.fl. (2021) er det spesielt viktig å være oppmerksom på potensielle motstridene konsekvenser av kommunikasjonsmengde på prestasjoner (positiv) og ansattes velvære (negativ). Disse forskerne konkluderer med at ledere bør fokusere mindre på kommunikasjonsmengde til fordel for kommunikasjonskvalitet ettersom denne siste variabelen har positive effekter både på prestasjoner og velvære.

Dette vil være viktig i utforming av policy knyttet til forventninger til kommunikasjon, inkludert utarbeidelse av klare retningslinjer når det gjelder informasjonsflyt. Å skape felles forståelse og klarhet i hvilke kommunikasjonsverktøy som skal brukes for ulike oppgaver kan hjelpe fjernarbeidere til å bedre og raskere tilpasse seg ny arbeidskontekst- og form. Dette kan være nyttig for virksomheter som må ta i bruk fjernarbeid på kort varsel (eks. ved eksterne forhold som krever økt bruk av fjernarbeid, slik som under pandemien eller værforhold) eller for generell policyutvikling for fjernarbeid.

Shockley m.fl. (2021) viste også at sammenhengen mellom kommunikasjonskvalitet og prestasjoner er større i situasjoner hvor det er høy avhengighet mellom oppgaver som ansatte gjennomfører. Avhengighet mellom oppgaver er dermed en faktor som arbeidsgivere må analysere og ta hensyn til i forbindelse med organisering av arbeid, og kan være spesielt viktig ved fjernarbeid.

Relasjonell kommunikasjon, forstått som ulike former for kommunikasjon i organisasjonen som skaper, endrer og opprettholder relasjoner, har betydning for mange forhold, eksempelvis opplevd isolasjon og stress (Van Zoonen & Sivunen 2022). Ettersom fjernarbeid endrer muligheter for relasjonell kommunikasjon er det viktig at organisasjoner arbeider strategisk med design av kommunikasjonsløsninger-, praksis- og ressurser for tilrettelegging for slik kommunikasjon, basert på ambisjonen om å utvikle en kommunikationskultur kjennetegnet av minst mulig ulikhet mellom fjernarbeidere og andre ansatte, både oppgaverelatert og sosialt (Jämsen m.fl., 2022).

Relatert til dette er *synlighet* et tema som må vektlegges i HR-praksis og ledelseskunnskap- og metoder for å fremme likeverd, inkludering og unngå stress ved fjernarbeid (Cristea & Leonardi, 2019). Et viktig spørsmål er dermed hvordan en kan skape like vilkår for involvering, synlighet og engasjement i en distribuert arbeidskontekst.

Måling, kontroll og overvåking

Selv om ny teknologi kan gi ansatte nye muligheter og fordeler ved å tilrettelegge for fjernarbeid, kan de også bli brukt som overvåking og kontroll (eks. måling av tilstedeværelse og bruk av ulike programvare) og oppleves invaderende av ansatte. Etske og regulatoriske forhold er derfor viktig å vektlegge av HR-avdeling, ledere og representanter for ansatte og arbeidsgivere (McPhail m.fl., 2024).

Organisasjonsutvikling

Basert på en gjennomgang av forskning konkluderer Agrawal m.fl. (2023) med at kunnskapen om og oppmerksomheten på fjernarbeid, både på strategisk og operativt nivå, i stor grad mangler i organisasjoners HR-avdelinger. Forhold som kompensasjon, trening, engasjement og karriereutvikling for ansatte har stor betydning for organisasjoners langsiktige konkurransevne, vekst, effektivitet, kvalitet, ledelse og evne til å beholde ansatte og redusere gjennomtrekk. Det er ifølge disse forskerne behov for å gjennomgå og gjøre tilpasninger av disse forholdene i en distribuert arbeidskontekst, inkludert etablering av likeverdige karrieremuligheter for fjernarbeidere. Ettersom fleksibelt distribuert arbeid har potensielt store negative konsekvenser, vil manglende etablering av strukturer og prosesser for tilrettelegging for slikt arbeid i første omgang få individuelle konsekvenser i form av redusert motivasjon, stress, etc., men som i neste omgang påvirker prestasjoner og samhandling, og får organisatoriske konsekvenser.

Relatert til dette viste en studie av Cooper og Kurland (2002) at opplevelse av (profesjonell) isolasjon blant fjernarbeidere var sterkt knyttet til hvorvidt utviklingsaktiviteter som nettverksbygging, uformell læring og veiledning var vektlagt hos arbeidsgiveren, og hvorvidt fjernarbeiderne opplevde å få muligheter til slike aktiviteter. Studien viste også at offentlig ansatte vektla slike aktiviteter i mindre grad enn ansatte i private virksomheter.

Som nevnt tidligere trekkes ofte utvikling av en organisasjonskultur frem som en utfordring ved fjernarbeid, og fungerer som en hindring for etablering av fjernarbeidspraksis. Å lykkes med fjernarbeid krever en kulturendring (Greer & Payne, 2014) som innebærer at alle ansatte ser på fjernarbeid som en standard arbeidsform, og baseres på en etablert fjernarbeidspolicy, opplæring og trening av ledere og medarbeidere, og promotering av fjernarbeid i rekrutteringssammenheng. Virksomhetens ledelse har en særlig viktig rolle for å lykkes med dette. Asatiani m.fl. (2021) beskriver i denne sammenheng hvordan utvikling av en digital «levende» håndbok for organisasjonskultur kan gjøre prinsippene for en virksomhets organisasjonskultur eksplisitte og tilgjengelige for hele organisasjonen (og således fremme kobling mellom de symbolske og pragmatiske delene). Forskerne beskriver hvordan dette var en enkel løsning for å kommunisere organisasjonskulturen både intern og eksternt, samtidig som utviklingen av håndboken nødvendiggjorde en nyttig prosess som innebar refleksjon og uttrykk av virksomhetens organisasjonskultur. Videre var håndboken nyttig for «onboarding» av nyansatte.

I en litteraturstudie om suksessfaktorer for fjernarbeid («telework») mellom 2000 og 2021 identifiserer Gohoungodji m.fl. (2023) en rekke forhold som kan knyttes til kategoriene teknologi, arbeidsomgivelser, ikke-teknologisk infrastruktur, familieforhold og telearbeiderne. De viktigste

faktorene er mediarikhet, erfaring, kommunikasjon, arbeid-familie-balanse, støtte fra nærmeste leder, støtte fra toppledelse, teknologistøtte, teknologihåndtering og tillit. Basert på dette trekker forskerne frem følgende HR-områder/tiltak for å tilrettelegge for fjernarbeid:

- Utvikling av organisasjonskultur orientert mot resultatevalueringer, medarbeiderinvolvering-, medbestemmelse- og autonomi.
- Etablering av grensesnitt mellom arbeid og familie.
- Utvikling av policy for kommunikasjon.
- Ledelsesutvikling
- Utvikle tilpassede former for måling, oppfølging og evaluering

Også Vuchkovski m.fl. (2023) beskriver ulike områder som organisasjoner må vektlegge for å lykkes med distribuert arbeid:

- Kunnskapsledelse og informasjonshåndtering
- Selvledelse
- Formulering og utvikling av digital strategi
- Adopsjon av ny teknologi
- Endringsledelse
- Åpen innovasjon og samskaping
- Design av organisatorisk endring

I likhet med dette har (Dittes m.fl., 2019) følgende anbefalinger til organisasjoner som skal ta i bruk ny teknologi og arbeidsformer:

- Utvikling av en klar visjon for digitalt arbeid og valg av hensiktsmessig teknologi basert på dette.
- Regelmessig gjennomgang av bruk og konsekvenser av digitalt arbeid
- Være klar over at implementering av digitalt arbeid er langsiktig
- Sette i gang mentor/veilederprosesser- og aktiviteter
- Tiltak for å fremme en organisasjonskultur kjennetegnet av åpenhet og samarbeid
- Ta i betraktning organisasjonskultur og ledelsesparadigme ved utrulling av digitalt arbeid
- Følg ansatte i overgangen til digitalt arbeid og involver dem i introduksjonsprosessen.
- Forbered toppledere på rollen som foregangsfigurer.

3.2. Resultater fra intervjuer

For å supplere kunnskapen fra annen nasjonal og internasjonal forskning om fjernarbeid, har vi gjennomført i en del intervjuer med personer som på ulikt vis har erfaring med denne arbeidsformen. Dette har for det meste vært intervjuer med informanter med lokal tilknytning til Hardangerregionen og vi har dermed kunne samle inn erfaringer som er gjort i en lokal/regional kontekst. Totalt har vi gjennomført individuelle og semistrukturerte intervjuer med 17 informanter, fordelt på 5 arbeidstakere, 9 arbeidsgivere og 3 tilretteleggere. Intervjuene ble gjennomført digitalt (på Teams), tatt opp på lydfil og transkribert og analysert i etterkant. I det følgende vil vi gjennomgå noen av de momentene som kom frem i intervjuene og som vi anser som relevante for utviklingen av en fjernarbeidspolitikk for Hardangerregionen.

Generelle erfaringer med fjernarbeid

En generell trend blant alle informantene, er en opplevelse av økt aksept og normalisering av fjernarbeid som arbeidsform. Et virkemiddel som en arbeidsgiver bruker i denne forbindelse er

endring av begrepsbruk fra «fjernarbeidere» til «hjemmekolleger» for å fremheve at denne gruppen er likeverdige ansatte og kolleger. Av samme grunn brukes begrepene «digitalt nærvær» fremfor «fysisk fravær». En viktig årsak til økt aksept for fjernarbeid, er at erfaringer fra de siste årene under pandemien har vist at produktiviteten på hjemmekontor ikke har medført redusert effektivitet, men at det tvert imot er mange eksempler på effektivitetsforbedringer (spesielt ansattes opplevelse av effektivitet). Intervjuene våre tyder på at dette resulterer igjen til økt tillit til medarbeideres arbeidsutførelse på fjern/-hjemmekontor. For utviklingen av en fjernarbeidspolitikk, er en denne typen tillit en avgjørende og grunnleggende faktor.

Arbeidsgivererfaringer

Intervjuene vi har hatt med arbeidsgivere som praktiserer fullt eller delvis fjernarbeid for sine ansatte, viser at dette er en arbeidsform som er i modning. Noen av bedriftene er kommet langt i å finne gode måter å lede bedrifter der de ansatte sitter distribuert. De har etablert veldrevne systemer for styring av arbeidsprosesser, god HR-praksis og kan vise til bedre arbeidsmiljøresultater enn sammenlignbare bedrifter som er kontorbaserte. Flere av virksomhetene vektlegger betydningen av å finne en gunstig balanse mellom det å gi de ansatte frihet i arbeidet og samtidig sikre at oppgavene utføres som forventet. Ofte gir dette seg mer eller mindre av seg selv, da bedriftene typisk opererer i markeder der de ansatte selv håndterer kundeoppdrag og kunderelasjoner, eksempelvis innen regnskap og IT-utvikling. Likevel, å lede en bedrift der de ansatte har frihet til å utføre arbeidet der de selv vil, er også forbundet med noen utfordringer. Noen av lederne vi intervjuet uttrykte at det krever en annen og mer proaktiv ledelsestilnærming.

«Så jeg har hatt nødt til å ta sånne runder hvor jeg sjekker inn hos folk og hører hvordan det går med dem. Det er jo ikke en måte jeg er vant til å gjøre ting på. Jeg har jo vært vant med at folk kommer til meg. (...) Så jeg måtte endre litt på tingene og sørge for at de som har behov for det, de får den kontakten som de trenger.» (Leder1).

«Vi er bevisst tettere på. Så jeg har hyppigere møter med de som er ansatt på hjemmekontor enn det jeg har med alle de andre som jeg i en normal situasjon treffer på kontoret. Så har vi også den strukturen som jeg nevnte med fagleder og i tillegg meg som personalleder. Begge de to følger opp disse i en-til-en-samtaler.» (Leder2)

En annen leder peker på et behov for ferdigheter til å fange opp signaler.

«Så må vi bli flinkere til å lytte av. Hvis jeg merker at folk er litt frustrerte på en chatt. De spør f.eks. om en konkret ting, men så merker jeg at det ligger noe under der. Da sier jeg gjerne: "Kan vi ikke heller gå over på Teams og ta en prat om dette her?" Prøve å være litt mer oppmerksom og lese litt mellom linjene.» (Leder)

Intervjuene viser videre at det er flere kjennetegn ved selve arbeidet som påvirker ledernes erfaringer med fjernarbeid. Eksempelvis oppleveres det som utfordrende når det er arbeid som krever stor grad av kommunikasjon mellom ansatte som ikke er samlokalisert. I denne forbindelse fremhever en informant at prosjektbasert arbeid handler mye om kommunikasjon og å finne ut av sammenhenger (definere problem, oppgaver og bygge felles forståelse), og at dynamikken og informasjonsflyten i denne fasen ikke fungerer så bra når det er geografisk avstand mellom de som er involvert:

«Veldig mye i prosjektarbeidet foregår utenom agendaen. Viktig å fange opp stemning, innspill, og ting som foregår ved kaffebaren eller med en kollega. (...) Så jeg føler meg både vingeklippet og handicappet når jeg er i en situasjon der alle er på hjemmekontor.» (Prosjektleder).

Det kan være spesielt vanskelig med digital kommunikasjon i en innledende og ustrukturert prosjektfase, noe som forsterkes ytterligere dersom forankringsarbeidet vanskeliggjøres av (manglende) organisasjonsstruktur- og prosesser:

«Så er det noe med at i den ustrukturerte fasen så er det mye vanskeligere elektronisk. Jeg er ikke så ukomfortabel når vi har utarbeidet en struktur og vi har en plan og alle vet hva de skal og alle vet hva målet er. Men frem til det, så er det et forbaska slit.(...) Når du er i den kaosfasen tidlig i prosjektet, så er det vanskeligere. 20 stykker som må forstå hva dette handler om, hva totalflyten er, hvem er avhengig av hvem, hvem er hvem og hvorfor vi gjør det. Her er da hundre nye spørsmål hver dag fra nye folk som kommer ombord.. Når vi er i en oppstartsfasen i et femårsløp og det er veldig kompliserte sammenhenger og folk må bygge seg opp en forståelse, da er det vanskelig å sitte på hjemmekontor.» (Prosjektleder)

Flere fremhever at digital samhandling krever tilpasset metodikk og oppmerksomhet på fordeler og ulemper ved møte- og samhandlingsform.

«Det vi har gjort da, det er å lage en sånn ny møteroms-plakat, holdt jeg på å si. Den tar innover seg det med at møtene foregår på Teams, hvilket ansvar de som er innkalt på møtet har og hvilket ansvar møteleder har i forhold til å f.eks. være oppmerksom på de som ikke snakker så mye, ta rundt bordet og sørge for at de som vanligvis er stille faktisk får muligheten til å komme med det de har.» (Leder).

På den annen side pekes det på at distribuert arbeid minsker betydningen av geografisk plassering av ansatte. En av ulempene med stor grad av uformell kommunikasjon, slik det typisk er på en vanlig kontorarbeidsplass (eks. det som skjer før og etter møter), er ulikhet i mulighet for involvering/deltakelse. Dette reduseres når alle samhandler digitalt:

«De har jo tidligere vært vant med å delta på Teams fordi at hovedtyngden av aktiviteten foregår (ved hovedkontoret). De har nok følt at det har vært demokratiserende at alle sitter på hjemmekontor, for da blir jo Teams-møtene helt annerledes. Man blir mer likestilte.» (Leder)

Det er generelt mange muligheter ved bruk av digitale samhandlingsverktøy, men liten felles og systematisk tilnærming til opplæring. Vi ser at det er mye «learning-by-doing» og bedriftene famler seg frem, uten en klar strategi.

«Folk har tatt et godt e-læringskurs og så har de delt det på nettet da. Jeg har ikke drevet frem noe sånt (...) Vi har snakket mye om det. Jeg har ikke gjort noe konkret, men jeg ser at folk har delt gode webinarer og sånn, og at folk har deltatt litt etter eget ønske på det.» (Leder).

Praksis ser ut til å preges av en individuell og pragmatisk tilnærming til teknologi for samhandling på tvers av geografisk avstand:

«så ser jeg jo det at det er en del verktøy som folk har tatt i bruk. F.eks. sånne tavler med forskjellige typer lapper og ulike måter å organisere ting på, det har blitt mye brukt. (...) Sånn som Miro, det vet jeg har blitt tatt mye mer i bruk etter pandemien. Det er mange som har bedt om lisens på det.» (Leder)

Videre opplever våre informanter at hjemmekontor/fjernkontor kan fungere godt for ansatte med rutineoppgaver og driftsoppgaver som ikke krever innspill eller kommunikasjon med andre, mens

kreativt/innovativt arbeid fungerer bedre i en fysisk setting (eks. workshop) enn hva det gjør på digitalt.

«Den daglige driften har jo gått greit, på en måte. Men det med å starte nye ting, de kreative tingene og komme i gang med litt nye og større ting, det synes jeg har vært vanskelig.(...) Vi driver jo en del med kreativt og innovativt arbeid, og det fungerer jo bedre i en fysisk workshop enn hva det gjør på Teams. Så det tenker jeg jo at vi bare må erkjenne.» (Leder)

Det er imidlertid gjennomført mye forskning på kreativitet/innovasjonsarbeid, blant annet sammenligninger av grupper som samhandler digitalt med grupper med samlokaliserte deltakere. Resultatene viser at digitalt mediert kommunikasjon kan gi like gode eller bedre resultater [Why virtual brainstorming is better for innovation], blant annet ved bedre og bredere involvering av ansatte. Dette kan tyde på at synspunktet om at kreativitet/innovasjonsarbeid fungerer best i en fysisk setting kan forklares av etablerte holdninger, personlighet og preferanse for arbeidsmåte, samt manglende kompetanse og/eller mangelfulle verktøy. Vi mener derfor at det kan være et stort potensial i utvikling av opplæring/kurs og muligheter for tilrettelegging (eks. kompetanse på verktøy/systemer).

Arbeidstakererfaringer

Selv om prosjektet har vært spesielt rettet mot å fange opp erfaringer fra arbeidsgiversiden, har vi også gjennomført noen intervjuer med arbeidstakere som jobber fra et annet sted enn arbeidsgivers lokasjon. Dette er fjernarbeidere som har valgt denne arbeidsformen frivillig og som setter stor pris på de mulighetene det gir, ikke minst i form av stor fleksibilitet og muligheten til å bo der man vil, uavhengig av lokasjonen til arbeidsgiver.

I forhold til det anvendelsen av digitale verktøy, som arbeidsgiverne vi intervjuet var spesielt opptatt av, er det flere av fjernarbeiderne som fremhever at det her har skjedd «en revolusjon» når det gjelder arbeid på tvers av geografisk avstand. En av informantene uttaler eksempelvis at:

«Dette med å dele dokumenter og skrive og hele den pakken med at man deler dokumenter, skriver i delte dokumenter da. Skal man ha innspill på det, så sender man det ikke dokumentet lenger på e-post, for da får man hundre innspill i hundre forskjellige dokumenter tilbake, og så må du må sitte og lese igjennom og sammenstille og sånn. Nå skriver man i et delt dokument og alle skriver inn sine ting i det samme dokumentet. Så det har vært en utrolig stor forbedring i måten å jobbe på. Så de funksjonalitetene som nå begynner å være i forhold til filer og sånt, det har vært utrolig nyttig for organisasjonen. Vi samarbeider på en helt annen måte og jeg tror vi også får både flere og bedre innspill enn vi fikk tidligere på de tingene som vi arbeider med.» (Fjernarbeider)

En annen faktor som kom frem i intervjuene, var at de av informantene som jobbet i kontorfellesskap, vektla at denne ga en merverdi som man ikke fikk ved hjemmekontor.

«Jeg kjente det at det var kjekt å se andre mennesker igjen når det liksom åpnet litt igjen da. Så dette kontorfellesskapet passer meg veldig bra. Her er jo det alle mulige. Det er jo arkitekter, prosjekteringsledere, norske landbruketstjenester, en som tegner elektriske ferge osv. Det er liksom hummer og kanari. Så i matpausen så er det jo... det er jo ingen som holder på med det samme, så da snakker vi liksom ikke jobb. Da er det liksom pause, helt pause. Det synes jeg er veldig behagelig, da. Da får du liksom et avbrekk.» (Fjernarbeider)

En annen fjernarbeider ytrer seg på lignende vis, men vektlegger mer betydningen av å utføre jobben et annet sted enn i hjemmet:

«Jeg liker veldig godt å komme ut av huset. Det å sitte hjemme på hjemmekontor, det synes jeg er triste greier. Men det å sitte alene på dette kontoret synes jeg er helt strålende»
(Fjernarbeider)

Flere informanter som sitter på kontorfellesskap-/hotell oppgir også at de har knyttet relasjoner til andre kontorbrukere, og har kjøpt tjenester av disse.

«Jeg vet at der er flere som har jobbet sammen og har hyrt hverandre inn eller leid hverandre inn. Det er blant annet et lite kommunikasjonsfirma som har fotografer, animatører og sånt. Der fikk jeg hyrt inn en fotograf til noen enkle oppdrag. Det hadde jeg ikke gjort hvis ikke jeg hadde vært på det kontorfellesskapet og blitt kjent med de folkene, for jeg hadde ikke visst om det firmaet fordi de er så små. Så vet jeg jo at de innbyrdes har hyrt inn hverandre til forskjellige oppgaver.» (Freelancer, fjernarbeid).

Dette viser at kontorfellesskap er et tiltak som kan gi muligheter for synergier. Det kan også være et potensial for lokale bedrifter å knytte relasjoner til brukere av kontorhotell/fjernarbeidere. Vi finner videre en god del forskning som konkluderer med at kontorfellesskap kan gi et potensiale for utvikling av innovasjoner på tvers av virksomheter. Samtidig skal det avslutningsvis også nevnes at det finnes ledere som er skeptiske til å la sine ansatte jobbe i kontorfellesskap fordi det kan øke sannsynligheten for å miste verdifull kompetanse.

«da var HR-avdelingen hos oss som var skeptisk og som fortsatt er skeptisk til den type løsning med eksterne kontorlandskap. Begrunnelsen til det er jo følelsen av tilhørighet og lojalitet. Det er en slags risiko for at man over tid kanskje vil oppleve seg selv mer som en kollega av de andre som er i det landskapet. Så er det kanskje også en større risiko for at folk ønsker å hoppe over til andre selskaper i samme landskap og sånn». (Leder)

Hvorvidt dette er en berettiget risiko, har vi ikke funnet noe belegg for. Det kan likevel ikke utelukkes og det må således gå inn som en av flere faktorer når en virksomhet vurderer å ta i bruk kontorfellesskap for sine ansatte.

4. Muligheter for lokal og regional utvikling: Politikk for fjernarbeid

Frikoblingen mellom arbeidsted og virksomhetslokasjon gjør at fjernarbeid innebærer et potensial for bedre jobbmuligheter for mennesker som bor i rurale områder (inkludert reduserte begrensninger for partnere (ofte med høy utdanning) å kunne arbeide samme sted), mulighet for foreldre å bo i nærheten av utflyttede barn, og muligheter for mennesker med funksjonsnedsettelse-/hemninger som kan ha utfordringer med reising og/eller sosiale forhold (Barrero m.fl., 2023). Av denne grunn er potensialet ved fjernarbeid et tema som er svært aktuelt for desentrale kommuner, der mange av dem har utfordringer med synkende innbyggertall og relativt lav andel arbeidstakere med høy utdanning. Demografiutvalget (NOU, 2020) viser i denne sammenheng til at tre fjerdedeler av de minst sentrale kommunene har hatt en nedgang i folketallet de siste 20 årene. Videre vil antallet personer over 80 år nesten doble seg i distriktskommunene frem til 2040, og det vil være en tilsvarende nedgang i antall personer i yrkesaktiv alder, noe som vil redusere tilgjengelige ressurser (både skatteinntekter og arbeidskraft).

Dette viser at det er behov for tiltak for å opprettholde en bærekraftig utvikling for mange distriktskommuner. Mange av disse kommunene har typisk både lavere boligpriser og en nærhet til naturen som bykommunene ikke kan tilby, en kombinasjon som vil være attraktiv for mange arbeidstakere. For distriktskommuner representerer utviklingen mot større fjernarbeidspotensial en mulighet til å tiltrekke seg arbeidstakere som er sysselsatt i virksomheter *utenfor* kommunen ved å legge til rette for fjernarbeid. Dette er en tematikk som har fått økt oppmerksomhet i flere (inkludert nordiske) land (eks. Bogason m.fl., 2024).

Utnyttelse av dette potensialet krever imidlertid en systematisk og langvarig tilnærming til tilrettelegging, rettet både mot arbeidstakere, arbeidsgivere, lokale aktører og sentrale myndigheter. Dette var tema for et seminar som ble gjennomført med 4 distriktskommuner i Hardanger hvor muligheter for etablering av en fjernarbeidspolitikk ble diskutert.

4.1. Fjernarbeid og muligheter for Hardangerregionen

4.1.1. Oppsummering av seminar om fjernarbeid, Norheimsund 11.03.24

Før lunsj: Innlegg

- Fabrikparadigmet og forskning på fjernarbeid
- Erfaringer fra en fjernarbeidsvirksomhet
- Erfaringer fra etablering av kontorinfrastruktur i Sogn
- Fjernarbeid i Staten
- Datastøttet samarbeid med TV-produksjon som eksempel

Etter lunsj: Diskusjon av fjernarbeidspolitikk for Hardanger

Oppsummering av hver kommune

- Eidfjord:

- Eidfjord har god infrastruktur – det digitale grunnlaget er på plass. 97% bredbåndsutbygging-/dekning
- Har utfordringer med boligmuligheter
- Kontor/møteplasser:
 - Har 1-2 møterom og 5 kontor plasser. Alle er utleid.
 - Tilbyr billige leieavtaler, men erfarer at virksomhetene nesten ikke bruker lokalene.
 - Kan dette tenkes annerledes for å fremme bruk og skape miljø?
- Ser potensial i fjernarbeid og har alt å tjene på å utvikle fjernarbeidspolitik. Men det bør være en regional politikk.
 - Handler om å tiltrekke folk utenfra og ta med kompetanse inn i kommunene/regionen.
 - Viktig å både styrke egen evne til utvikling av fjernarbeidsplasser og samarbeidet mellom kommunene i regionen.
 - Utvikle og markedsføre «reason to move». Ser potensial i at Hardanger kan markedsføre seg som fjernarbeidsregion.
 - Har fin natur, men Hardanger er ikke en unik i denne sammenheng.
 - Må vise hva Hardanger kan tilby - må være verdt å bo i regionen.
 - Samarbeid om markedsføring?
 - Direkte markedsføring mot virksomheter og/eller miljøer som kan være relevante, aktuelle og viktige for Hardanger
 - Noen må ha ansvar for rekruttering for regionen.
 - Opplever at det ikke er et godt (eller fokus på) samarbeid i dag. Tenker ikke region.
- Ullensvang:
 - Mener at fjernarbeid ville vært positivt for kommunens tiltrekning/attraktivitet og innovasjonsmuligheter.
 - Møtes på tvers
 - Fjernarbeid vil ha positive ringvirkninger – viktig perspektiv.
 - Demografisk utvikling i kommunen gjør at det er behov for tiltak og fjernarbeid kan være et av dem
 - Har behov for flere unge, spesielt kvinner. Hvordan kan kommunen tilrettelegge for dette?
 - Mener at Statsforvalteren bør ha kontor i kommunen/regionen.
 - Potensial i å markedsføre «friluftsliv + urbanitet»
 - Men, tilrettelegging koster penger
 - Eks. barnehager
 - Bostedsmangel
 - Kommunen har ressurser/penger som kreves for en satsning
 - Kommunen har mye plass som kan stilles til disposisjon.
 - Har kontorer i flere områder som kan brukes/utvikles, blant annet i rådhuset

- Ansvar: Bør være politisk styrt, og teknisk sjef som adm. ansvarlig. Nærings sjef/avdeling og andre må involveres.
- Konkrete tilnærminger/forslag:
 - Bruke konseptet «leie til eie» for å redusere risiko for personer som ønsker å teste ut Ullensvang/Hardanger som bosted.
 - Leie for en periode og mulighet for å kjøpe på sikt.
 - Omregulering - gjøre hytter/fritidsboliger om til boliger.
- Ulvik
 - Satsning på fjernarbeid krever at bosted, barnehager, etc. må på plass.
 - Kommunen har utfordringer med at hus står tomme (arvede hus som blir feriehus).
 - Kommunen har noen kompetansearbeidsplasser.
 - Har også noen kontor plasser. Kommunen har allerede i dag en form for satsning på fjernarbeid. Har en stilling (under næringsavd.) som er knyttet til fjernarbeid.
 - Må bli flinkere til å rette innsats mot statlige arbeidsplasser.
 - Må ha regionfokus og bli flinkere til å jobbe sammen.
 - Utnytte Hardangerrådet.
 - Mulighet for å satse på fjernundervisning – et stort utnyttet potensial.
- Kvam
 - Tilflytting krever at 2 ting må være på plass: Bolyst- og mulighet og jobber.
 - I likhet med andre kommuner erfarer Kvam utfordringer med boligmarked. Er stans i boligbygging, men forventer at dette snart vil snu.
 - Kommunen har fordel med å være nær Bergen
 - Har fokus på å utvikle et attraktivt sentrum.
 - Har et godt renommé for oppvekst (barn og unge)
 - Har kontorhotell og ser at synergieffekter av dette.
 - Kommunen har stilt to kontorer til disposisjon for de som vil bruke dem (eks. ferier). Er ment å være et lavterskeltilbud. Har fungert, men krever kontinuerlig markedsføring/foksu.
 - Har mange fjernarbeidere, både på kontorhotellet og på Kvamskogen.
 - Men trenger en bevisst fjernarbeidspolitikk
 - Systematisk markedsføring
 - Vil ta fjernarbeid inn i næringsplanen og det vil også være relevant for andre planer.

Diskusjon på regionnivå

- Forankring:
 - kommunene må ha en egen politikk, og så bygge regionsatsning på denne.
 - Forankring av arbeid på toppnivå i hver kommune, så Hardangerrådet oppå dette.
 - Bli enig om hovedpunkt. Felles overordnet strategi er viktig.
 - Forutsetninger/betingelser er på lokalt nivå, eks. bolig/bosettingsmuligheter
 - Bør ikke lage en ny «næringshage» for fjernarbeid. Næringshagene vil være en ressurs.
 - Må selge det sammen (Hardanger som merkevare) for å nå ut.

- Utnytte rekrutteringsprosjektet
 - Prosjektet er også relatert til bolyst/bolig
 - Utdanning
 - Bygger nå en «rigg».
- Team Hardanger – næringsapparat i kommunene.
- Målgrupper: Tilpasning av markedsføring/innsats ut fra hvem en vil nå. Det er forskjell mellom de som har vokst opp i kommunene og andre tilflyttere.
 - Egne utflyttere: egen markedsføring
 - «Shoppere»: felles markedsføring (bredere presentasjon, regionfokus)
 - Må ha en overordnet strategi/plan bak markedsføringen som er uavhengig av målgruppe
- Tiltaksområde/mulighet: Felles kontorinfrastruktur (ala FUS)
 - Mulighet for booking?
 - FUS har felles booking. Opplever at dette er en måte å få en felles infrastruktur som grunnlag for samarbeid (få til samskaping og felles fokus)
- Kunnskapsgrunnlag for politikk- og tiltaksutvikling
 - Må komme i gang, og evt. justere eller avslutte basert på erfaringer
 - Viktig med faglig kunnskapsgrunnlag – kunnskapsbasert politikk er viktig.
 - Eks. smultringeffekt og fabrikkparadigme
- Positiv respons på mulighet for møte med Fylkeskommunen.

Råd fra Øyvind:

- Starte smått
- lage businesscase
- Komme raskt i gang.

4.1.2. Eksempler på målgrupper og tiltaksområder

Basert på diskusjoner i seminaret og med enkeltkommuner kan eksempler på aktuelle målgrupper og tiltaksområder i en fjernarbeidspolitikk være følgende:

Målgrupper

- Personer med høy utdanning
- Grupper med mulighet for fjernarbeid
- Personer med interesse for friluftsliv
- Yngre, gjerne med barn i førskolealder
- Personer med tilknytning til kommune (utflyttere e.l.)
- Samfunnsengasjerte / miljøbevisste personer
- Internasjonal målgruppe

Tiltaksområder

Markedsføring/profilering og strategisk påvirkning

- Vise frem mangfoldet i og det unikt ved kommunene, inkludert lokalt næringsliv og dugnadsånd
 - o Fremheve naturen og friluftsmulighetene
 - o Målrettet markedsføring. Fortelle de gode historiene og knytte dem til markedsføringsstrategi
- Politisk arbeid mot sentrale myndigheter for at statlige arbeidsplasser i større grad lyses ut med mulighet for fjernarbeid.

Rådgivning, oppfølging og tilrettelegging av studenter med lokal tilknytning

- Mer målrettet oppfølging og rådgivning av skoleelever og studenter
 - o Tiltak for å beholde utflyttede studenter tilknytning til kommunene, eksempelvis tilbud om å skrive bachelor-/masteroppgave i lokale bedrifter.
- Bedre koblinger mellom bedrifter i kommunene og utdanningsinstitusjoner.
- Etablere lokaler for de som ønsker å gjennomføre fjernstudier. Kan gjerne samlokaliseres med kontorfellesskap for fjernarbeidere.

Lokal utvikling

- Tettere samarbeid mellom næringsliv og organisasjonsliv
- Styrke kobling mellom tilflyttere og lokale/eksisterende innbyggere
- Styrke et levende fellesskap i sentrum

Tilrettelegging for kompetanseutvikling

- Etablere mentorordning for kompetanseutvikling
- Etablere flere og bedre felles møteplasser for sosial og faglig stimulans.
- Utvikle og gjennomføre kurs i ulike typer av fjernarbeidsteknologi

Tilrettelegging for innflyttere

- Sikre god tilgang på boliger. Utnytte ledige småbruk.
- Utvikle gode bomiljø med vekt på skole, barnehage og nærhet til fritidsaktiviteter.
- Utvikle nye kontorløsninger, gjerne som et samarbeid mellom offentlige og private aktører. Utnytte eksisterende lokaler. Tilfredsstille krav hos arbeidsgivere (eks. knyttet til sikkerhet og kommunikasjons- og samhandlingsmuligheter)

Regionalt samarbeid – både mellom Hardangerkommuner og med andre kommuner/aktører

- Etablering av arenaer for samarbeid og kunnskapsdeling mellom ulike aktører i kommunene.
- Felles bo- og arbeidsmarked mellom Hardangerkommuner. Regionsperspektiv på nærings- og kompetanseutvikling.

5. Oppsummering og anbefalinger

Vår gjennomgang av eksisterende forskning på fjernarbeid viser at det er forbundet med både positive og negative effekter. Hvorvidt fjernarbeid forbindes med gode eller dårlige erfaringer, ser ut til å avhenge av flere forhold. For det første, må det være et visst tillitsforhold mellom leder og de som fjernarbeider. Våre intervjuer tyder på at et slikt tillitsforhold eksisterer i de bedriftene som allerede nå gir de ansatte mulighet til å arbeide fra der de selv ønsker. Det er også mye data fra andre undersøkelser som indikerer at vi har et relativt høyt tillitsforhold i norsk arbeidsliv mer generelt. Dette er et godt utgangspunkt for en utvikling der flere kan ta jobben med seg og flytte til en plass de helst vil bo, fremfor å være tvunget til å bosette seg der arbeidsgiver er lokalisert.

For det andre viser både forskningen vi har gjennomgått og intervjuene at det har skjedd mye når det gjelder utvikling og bruk av teknologi for samhandling på tvers av geografisk avstand. Alt fra Teams med kommunikasjons og fildelingsfunksjoner, til verktøy for ideutvikling, gruppearbeid, osv., er nå lett tilgjengelig for de fleste. Utfordringen er imidlertid at bruken av slik teknologi ser ut til å være dels tilfeldig og ikke fundert i strategiske kompetanseutviklingstiltak for å sikre god teknologianvendelse. Her er det et potensiale for å tenke tiltak i samarbeid mellom kommuner og næringsliv, eksempelvis utvikling av kurstilbud for relevante bedrifter og ansattgrupper. Slike tilbud kan med fordel også omfatte kompetanse i det å fjernarbeide, ikke bare teknologibruk.

En annen faktor som påvirker utfallet av fjernarbeid, er hvorvidt slikt arbeid utføres alene fra et hjemmekontor eller i et kontorfellesskap sammen med ansatte som jobber for andre arbeidsgiver. For mange vil sistnevnte være et foretrukket alternativ. Forskningen viser også at det kan gi flere positive gevinster med slik samlokalisering, ikke minst i form av innovasjonspotensiale og nettverksbygging. En systematisk satsning på å utvikle kontorfellesskap på ulike plasser i regionen kan derfor være en hensiktsmessig del av en fjernarbeidspolitikk. Også her er det naturlig å tenke tiltak der kommunene og næringslivet samarbeider, gjerne i form av piloter der man tester ut formater i en periode for så å evaluere og justere.

Forskningen vi har gjennomgått viser i sum at det er faktorer knyttet til bl.a. teknologibruk, ledelses- og samhandlingspraksis, kontorløsninger og et tillitsforhold i bunn som avgjør om fjernarbeid fungerer godt eller dårlig. Det er altså ikke noe ved fjernarbeid i seg selv som virker negativt eller positivt, det handler om hvordan slikt arbeid rammes inn og støttes opp med kompetanse, teknologi, ledelse og organisering. En videre utvikling av fjernarbeidspolitikken for Hardangerregionen bør være fundert i denne kunnskapen. Vi anbefaler også at den utvikles som en helhet, der dette fremvoksende politikkområdet sees i sammenheng med tiltak innen andre felt, eksempelvis bolig, skole, kultur og naturforvaltning. Gitt at folk i årene fremover i økende grad selv kan velge hvor de vil bosette seg, uavhengig av arbeidsgivers lokalisering, er det nettopp kvaliteten ved bostedet som vil avgjøre hvor folk vil leve, ikke attraktiviteten ved jobben. En slik utvikling bør representere et stort mulighetsrom for kommunene i Hardangerregionen med kvaliteter som unik natur, gode og trygge oppvekstmiljø og relativt lave bokostnader. Politikken bør derfor være en balanse mellom spesifikke tiltak for å tiltrekke seg fjernarbeidere kombinert med en generell satsning på en ytterligere styrking av innbyggernes bo- og livskvalitet.

6. Referanser

- Agrawal, A., Chopra, R. Sharma, G.D. Rao, A. Vasa, L. & Budhwar, P. (2023). Work from home practices as corporate strategy- an integrative review. *Heliyon* 9 (9): e19894. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19894>.
- Asatiani, A., Hämäläinen, J., Penttinen, E. & Rossi, M. (2021). Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment. *Information Systems Journal* 31 (1): 62–93. <https://doi.org/10.1111/isj.12293>.
- Asatiani, A. & Norström, L. (2023). Information systems for sustainable remote workplaces. *The Journal of Strategic Information Systems* 32 (3): 101789. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101789>.
- Asatiani, A. & Penttinen, E. (2019). Constructing continuities in virtual work environments: A multiple case study of two firms with differing degrees of virtuality." *Information Systems Journal* 29 (2): 484–513. <https://doi.org/10.1111/isj.12217>.
- Athanasiadou, C. & Theriou, G. (2021). Telework: Systematic literature review and future research agenda." *Heliyon* 7 (10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>.
- Bamieh, O. & Ziegler, L. (2022). Are remote work options the new standard? Evidence from vacancy postings during the COVID-19 crisis." *Labour Economics* 76 (June):102179. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102179>.
- Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S.J. (2021). Why working from home will stick. *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*. <http://www.nber.org/papers/w28731>.
- Barrero, J.M., Bloom, N. & Davis, S.J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives* 37 (4): 23–50. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>.
- Bloom, N., Han, R. & Liang, J. (2023). How hybrid working from home works out. *National Bureau of Economic Research. Working Paper* 30292. <https://www.nber.org/papers/w30292>.
- Bloom, N., Liang, J. Roberts, J. & Ying, Z.J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment." *The Quarterly Journal of Economics* 130 (1): 165–218.
- Bogason, Á., Brynteson, M. & Salonen, H. (2024). Remote work in rural areas: possibilities and uncertainties. Nordregio-rapport nr. 7. <https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1838949/FULLTEXT01.pdf>
- Caza, B.B, Reid, E.M., Ashford, S.J. & Granger, S. (2022). Working on my own: Measuring the challenges of gig work. *Human Relations* 75 (11): 2122–59. <https://doi.org/10.1177/00187267211030098>.
- Collins, A.M., Hislop, D. & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment* 31 (2): 161–75. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12065>.
- Cooper, C.D. & Kurland, N.B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior* 23 (4): 511–32. <https://doi.org/10.1002/job.145>.
- Cristea, I.C. & Leonardi, P.M. (2019). Get noticed and die trying: Signals, sacrifice, and the production of face time in distributed work. *Organization Science* 30 (3): 552–72. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1265>.
- Delany, K. (2022). What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working?" *Human Resource Development International* 25 (5): 642–50. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.2017391>.
- Dingel, J.I. & Neiman B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics* 189 (September):104235. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>.
- Dittes, S., Richter S., Richter, A. & Smolnik, S. (2019). Toward the workplace of the future: How organizations can facilitate digital work. *Business Horizons* 62 (5): 649–61. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.05.004>.

- Eatough, E. (2021). Employees report greater creativity working remotely. *BetterUp*.
<https://www.betterup.com/blog/employees-report-greater-creativity-working-remotely>.
- Emanuel, N., Harrington, E. & Pallais, A. (2024). The power of proximity: How working beside colleagues affects training and productivity. *Federal Reserve Bank of New York*.
<https://EconPapers.repec.org/RePEc:fip:fednls:97632>.
- ESC / Economic & Social Council. (2020). Teleworking in Luxemburg. *ESC / Economic & Social Council*. <https://ces.public.lu/dam-assets/fr/avis/themes-europeens/teleworking-in-luxembourg.pdf>.
- Felstead, A. (2022). *Remote Working: A Research Overview*. London: Routledge.
- Fernald, J., Goode, E., Li, H. & Meisenbacher, B. (2024). Does working from home boost productivity growth? *FRBSF Economic Letter* 2024–02. <https://www.frbsf.org/wp-content/uploads/el2024-02.pdf>.
- Forman, C., King, J.L. & Lyytinen, K. (2014). Special section introduction—information, technology, and the changing nature of work. *Information Systems Research* 25 (4): 789–95.
<https://doi.org/10.1287/isre.2014.0551>.
- Frey, C.B. & Presidente, G. (2023). Disrupting science. *Oxford Martin School*.
https://drive.google.com/file/d/1vLk_GrG_b7XxKoOCZEfPyGqu6AO0zSu3/view.
- Gibbs, M., Mengel, F. & Siemroth, C. (2023). Work from home and productivity: Evidence from personnel and analytics data on information technology professionals." *Journal of Political Economy Microeconomics* 1 (1): 7–41. <https://doi.org/10.1086/721803>.
- Gifford, J. (2022). Remote working: Unprecedented increase and a developing research agenda. *Human Resource Development International* 25 (2): 105–13.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2049108>.
- Gohoungodji, P., N'Dri, A.B. & Matos, A.L.B. (2023). What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: A systematic and critical review." *The International Journal of Human Resource Management* 34 (3): 605–49.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2112259>.
- Gong, Z., Lee, L-H. Soomro, S.A., Nanjappan, V. & Georgiev, G.V. (2022). A systematic review of virtual brainstorming from the perspective of creativity: Affordances, framework, and outlook." *Digital Creativity* 33 (2): 96–127.
<https://doi.org/10.1080/14626268.2022.2064879>.
- Greer, T.W. & Payne, S.C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal* 17 (2): 87–111.
<https://doi.org/10.1037/mgr0000014>.
- Hahne, A.S. (2021). The impact of teleworking and digital work on workers and society. Annex III - case study on Finland. *Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies*.
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662904/IPOL_STU\(2021\)662904\(ANN01\)_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662904/IPOL_STU(2021)662904(ANN01)_EN.pdf).
- Hansen, S., Lambert, P.J., Bloom, N., Davis, S.J., Sadun, R. & Taska, B. (2023). Remote work across jobs, companies, and space. *National Bureau of Economic Research*. Working paper 31007
- Ingelsrud, M.H. m.fl. (2022) *Hjemme-Borte-Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser*. AFI-rapport 2022:4. Oslo Met.
- Jämsen, R., Sivunen, A. & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior* 132 (July):107240. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>.
- Jesson, J., Matheson, L. & Lacey, F.M. (2011). *Doing Your Literature Review. Traditional and Systematic Techniques*. SAGE Publications.
- Kniffin, K.M. m.fl. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action." *American Psychologist* 76 (1): 63–77.
<https://doi.org/10.1037/amp0000716>.

- Lin, Y., Frey, C.B. & Wu, L. (2023). Remote collaboration fuses fewer breakthrough ideas." *Nature* 623 (7989): 987–91. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06767-1>.
- Lodovici, M.S., Ferrari, E., Paladino, E., Pesce, F., Frecasetti, P., Aram, E. & Hadjivassiliou, T. (2021). The impact of teleworking and digital work on workers and society. *Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662904/IPOL_STU\(2021\)662904_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662904/IPOL_STU(2021)662904_EN.pdf).
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J. & Smit, S. (2020). What's next for remote work: An analysis of 2000 tasks, 800 jobs, and nine countries. *McKinsey Global Institute*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>.
- McAlpine, K.L. (2017). Don't abandon the water cooler yet: Flexible work arrangements and the unique effect of face-to-face informal communication on idea generation and innovation. PhD-avhandling, *Cornell University*. <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/f45f8aa7-fe30-4cc8-8936-17223a2ff639/content>.
- McPhail, R., Chan, X.W., May, R. & Wilkinson, A. (2024). Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: An exploratory scoping review. *The International Journal of Human Resource Management* 35 (1): 154–82. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2221385>.
- Mortensen, M. (2023). Tension is rising around remote work. *Harvard Business Review*, 7. https://hbr.org/2023/07/tension-is-rising-around-remote-work?eloqua_id=5101&id=36&page=19%2C0.
- NOU (2020). Det handler om Norge – utredning om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene. 15. *Kommunal- og moderniseringsdepartementet*.
- Olafsen, A.H., Stenling, A. Tafvelin, S. & Bentzen, M. (2023). Muligheter og utfordringer ved fjernarbeid og hybride arbeidsordninger post-pandemi. *Magma* 26 (1). <https://doi.org/10.23865/magma.v26.1292>.
- Pérez, M.P., Sánchez, A.M. & de Luis Carnicer, M.P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation* 22 (12): 775–83. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4).
- Redlbacher, F. & Hattke, F. (2024). How virtual meetings stimulate process innovations in organisations: mixed-methods evidence from emergency response providers. *Innovation* 26 (1): 1–22. <https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2045998>.
- Shockley, K. M., Allen, T.D. Dodd, H. & Waiwood, A.M. (2021). Remote worker communication during COVID-19: The role of quantity, quality, and supervisor expectation-setting. *Journal of Applied Psychology* 106 (10): 1466–82. <https://doi.org/10.1037/apl0000970>.
- Stortingets utredningsseksjon (2022). Reguleringer, omfang og erfaringer med fjernarbeid i Finland, Luxemburg og Nederland. *Stortingets utredningsseksjon*. <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/utredningsseksjonen/utredningsnotater/2022/fjernarbeid-i-finland-luxembourg-og-nederland-2022036.pdf>.
- Thompson, L. (2021). Virtual collaboration won't be the death of creativity." *MIT Sloan Management Review* 62 (2): 42–46.
- Trevor, J. & Holweg, M. (2023) Managing the new tensions of hybrid work, *MIT Sloan Management Review* (Winter). <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-new-tensions-of-hybrid-work/>.
- Tønnessen, Ø. (2023). Creativity in remote and hybrid work environments." PhD-avhandling, Universitetet i Agder.
- Tsipursky, G. (2022). Why virtual brainstorming is better for innovation. *Harvard Business Review*, February.
- Van Zoonen, W. & Sivunen, A.E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and*

- Organizational Psychology* 31 (4): 610–21.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2002299>.
- Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitreĝa, M. & Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research* 163 (August):113912. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113912>.
- Wang, B., Schlagwein, D., Cecez-Kecmanovic, D. & Cahalane, M.C. (2020). Editorial: Beyond the factory paradigm: digital nomadism and the digital future(s) of knowledge work post-COVID-19." *Journal of the Association for Information Systems* 21 (6).
<https://doi.org/10.17705/1jais.00641>.
- Yang, L. m.fl. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour* 6 (1): 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>.