



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## Hjemmekontor og fjernløsninger

Kan det økende fokus på hjemmekontor og fjernløsninger sees på som en begynnende trend i den moderne organisasjon?

Knut-Harald Mørken

Masteroppgave i organisasjon og ledelse- STV 3901- mai 2022





# Forord

Jeg anser meg som heldig som har fått muligheten til å jobbe med et så interessant tema som har engasjert veldig mange. I tilnærmet alle sosiale og faglige settinger jeg har deltatt i det siste året, er hjemmekontoret et tema som til stadighet har vært oppe til diskusjon der ulike meninger og refleksjoner har blitt belyst. Dette har ført til at jeg har fått en rekke nyttige perspektiver og synspunkter, noe som har bidratt direkte til mange av diskusjonene i denne studien.

Jeg ønsker å takke lesesalmakker Magnus for nyttige faglige diskusjoner underveis i skrivingen, dette har ført til god fremdrift i arbeidet. I tillegg vil jeg takke min kone for sin tålmodighet, og sist, men ikke minst, Turid Moldenæs for tidsriktige og konkrete tilbakemeldinger. Disse tilbakemeldingene har bidratt til at studien har fått det uttrykket den har i dag. Dere har alle aksjer i denne studien!

Tusen takk!

Knut-Harald Mørken

Tromsø 02.05.2022

Antall ord i kjernetekst: 28062

Forsidebilde (Elfag, 2022).



## Sammendrag

Hjemmekontor og fjernløsninger har fått mye oppmerksomhet under koronakrisen, der ulike organisasjoner og interessegrupper forsøker å finne ut av hvorvidt dette er noe man ønsker å gå videre med i fremtiden. Denne studien ser til det ny-institusjonelle moteperspektivet, der hypotesen er at organisasjonene ønsker å gå videre med hjemmekontor og fjernløsninger så lenge det oppfattes som «trendy» og «moderne». I tillegg forsøker studien å forstå hva det er ved hjemmekontorets karakter som gjør at det får så tilsynelatende stor oppslutning, dette gjøres ved å se til begrepet om masterideer og samtidstrenden fleksibilisering.

Studien søker dermed å besvare følgende problemstilling: *Kan det økende fokus på bruk av hjemmekontor og fjernløsninger sees på som en begynnende trend i den moderne organisasjon? Og kan fenomenet forstås i lys av masterideen fleksibilisering?*

I studien benyttes en abduktiv metode der det gjennomføres fire ulike undersøkelser for å svare på problemstillingen: *Medieoppslag og publikasjonsundersøkelsen*, undersøker interessen for hjemmekontor og fjernløsninger målt i antall medieoppslag og publikasjoner. *Konsulentundersøkelsen*, undersøker tre konsultentselskaps tilbud og omtale av hjemmekontor og fjernløsninger. *Bedriftsundersøkelsen*, undersøker fire bedrifters satsning på og omtale av hjemmekontor og fjernløsninger. *Fleksibiliseringsundersøkelsen*, undersøker hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger kan forstås i lys av masterideen fleksibilisering.

Empirisk viser denne studien at hjemmekontor og fjernløsninger kan sees på som en begynnende trend, der hjemmekontor og fjernløsninger sannsynligvis er noe organisasjonene retter seg etter i fremtiden. Teoretisk har denne studien forsøkt å benytte organisasjonsmoteteori og masterideer som et rammeverk for både å forstå samtidstrender, men også for å forsøke å predikere trender i fremtiden. Dette er ikke en velkjent metode og kan dermed ansees som et teoretisk bidrag.

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning .....	1
1.1	Problemstilling .....	3
1.2	Forskningsdesign og forventede funn .....	4
1.3	Studiens disposisjon .....	5
2	Teori.....	7
2.1	Organisasjonsmoteteorien.....	7
2.2	Ny- institusjonell teori .....	9
2.3	Masteride .....	11
2.4	Oppsummering.....	13
3	Metodisk tilnærming.....	15
3.1	Vitenskapsteori.....	15
3.1.1	Ontologi .....	15
3.1.2	Epistemologi .....	16
3.2	Forskningsstrategi og forskningsdesign .....	16
3.2.1	Forskningsstrategi .....	16
3.2.2	Forskningsdesign.....	16
3.3	Datainnsamlingsmetoder .....	19
3.3.1	Medieoppslag- og publikasjonsundersøkelsen .....	19
3.3.2	Konsulentundersøkelsen .....	20
3.3.3	Bedriftsundersøkelsen .....	21
3.3.4	Fleksibiliseringsundersøkelsen .....	21
3.4	Analyse av data .....	21
3.4.1	Medieoppslag- og publikasjonsundersøkelsen .....	21
3.4.2	Konsulentundersøkelsen .....	22
3.4.3	Bedriftsundersøkelsen .....	22
3.4.4	Fleksibiliseringsundersøkelsen .....	23

3.5	Kvalitetskriterier.....	23
3.5.1	Gyldighet .....	23
3.5.2	Pålitelighet .....	25
3.5.3	Generalisering .....	26
4	Analyse.....	29
4.1	Hjemmekontor som en begynnende trend? .....	29
4.1.1	Medieoppslag- og publikasjonsundersøkelsen .....	29
4.1.2	Konsulentundersøkelsen .....	34
4.1.3	Bedriftsundersøkelsen .....	42
4.1.4	Sammendrag av hjemmekontor som en begynnende trend .....	55
4.2	Hjemmekontor i lys av fleksibilisering .....	57
4.2.1	Fleksibilisering som en masteride .....	57
4.2.2	Fleksibiliseringsundersøkelsen .....	62
4.2.3	Sammendrag av hjemmekontor i lys av fleksibilisering .....	73
5	Avslutning .....	75
	Referanseliste .....	79
	Vedlegg.....	85
	Datsett medieoppslag- og publikasjonsundersøkelsen.....	85

## Tabelliste

Tabell 1-	Sammenhengen mellom antall medieoppslag og år (2001-2019).....	30
Tabell 2-	Sammenhengen mellom antall publikasjoner og år (2001-2019). .....	32

## Figurliste

Figur 1-	«The Management-Fashion-Setting Process».....	8
Figur 2-	Oversikt over søkeprosessen i databasen «Atekst/Retriever».....	19
Figur 3-	Oversikt over søkeprosessen i databasen «Web of Science».....	20
Figur 4-	Oversikt over antall medieoppslag fra 2001 til 2019.....	29

Figur 5- Oversikt over antall publikasjoner fra 2001 til 2019. ....	31
Figur 6- «Workplace models».....	39



# 1 Innledning

12. mars 2020 stengte Norge ned som følge av koronapandemien (Regjeringen, 2020a, 2020b). Store deler av arbeidsstyrken måtte tilpasse seg en ny hverdag, der man ikke lenger hadde mulighet til å dra fysisk på jobben. Dermed ble mange jobber gjort hjemmefra ved hjelp av ulike digitale hjelpemidler. Dette ble betegnet som «hjemmekontor» og «fjernløsninger». Hjemmekontoret har siden blitt gjenstand for mye diskusjon og mange undersøkelser, der ulike bransjer og mennesker har høstet ulike erfaringer (NHO, 2021b, STAMI, 2021). Hovedspørsmålet organisasjonene ønsker svar på, kan tenkes å være; hvilke erfaringer kan vi lære av hjemmekontoret, er det noe vi ønsker å gå videre med, og på hvilken måte? For å undersøke dette, har man bl.a. diskutert de faglige og sosiale konsekvensene, men også muligheten for både økt fleksibilitet, selvbestemmelse og arbeidsro har blitt diskutert (NHO, 2021b, Akademikerne, 2021). Balansen mellom jobb og fritid, samt spørsmålet om sentralisering/ desentralisering er også temaer som har blitt belyst og diskutert (VG, 2021, NRK, 2021a). Svarene på disse spørsmålene handler, for organisasjonene sin del, om et ønske om bedre resultater i fremtiden (Røvik, 2007, Jacobsen & Thorsvik, 2019, Arnulf, 2020).

I tillegg til at organisasjonene forsøker å høste erfaringer av hjemmekontoret, sett i lys av resultater, bringer dette også nye muligheter for arbeidstakerne. En kuriositet for dette er at man som arbeidstaker kan velge «mulighet for hjemmekontor» som et jobbsøkefilter på både NAV og finn.no (Finn, u. å., NAV, u. å.). Det kan dermed tenkes at denne muligheten er noe den nye generasjonen arbeidstakere setter pris på når det søkes jobb (Anderson, Baur, Griffith, Buckley, 2017). Videre kan det argumenteres for at dette er et grep arbeidsgivere gjør for å fremstå som attraktive, og dermed tiltrekke seg «de beste» arbeidstakerne. Lånekassen kan være et eksempel på dette, der de våren 2021 lyste ut og ansatte folk til IT-stillinger med mulighet for å jobbe hjemmefra. Dette var visstnok et grep lånekassen gjorde for å få folk til å søke på de utlyste stillingene (NRK, 2021a, DIGI, 2021).

Hjemmekontor og fjernløsninger er, i tillegg til det offentlige ordskiftet, også i forskningsøyemed et relativt nytt fenomen. Forskningen har i hovedsak sentrert seg rundt nettopp fordeler og ulemper for både arbeidsgivere og arbeidstakere (Nergaard, Andersen, Alsos & Oldervoll, 2018), der det er funnet en sammenheng mellom hjemmekontor og økt selvbestemmelse i tillegg til mindre konflikt mellom jobb og fritid (Gajendram & Harrison, 2007). Videre er det få studier som viser til en sammenheng mellom fleksibelt arbeid og økt produktivitet både på individ, men også på organisasjonsnivå (De Menezes & Kelliher, 2011).

Denne metastudien viser i tillegg at det er lite samsvar mellom selvrapportert produktivitet og faktisk produktivitet ved hjemmekontor og fjernløsninger (De Menezes & Kelliher, 2011). Med et slikt avvik er det av interesse å undersøke *hvorfor* hjemmekontoret får så tilsynelatende stor interesse og oppmerksomhet. Forskingen på selve interessen og utbredelsen av hjemmekontor i norsk sammenheng er også viet liten oppmerksomhet, dog finnes det en undersøkelse som viser en dobling av andel som jobber helt eller delvis på hjemmekontor i tidsrommet 2001 til 2007 (Bråthen, Andersen & Svalund, 2008). Denne økningen kan indikere økt interesse og dertil bruk av hjemmekontor i denne perioden.

Økt interesse, oppmerksomhet og bruk av hjemmekontor og fjernløsninger, har potensiale til å endre store deler av en organisasjon og arbeidslivet som så dann. Hvis vi tar utgangspunkt i at de fleste modere organisasjoner bl.a. består av elementer som; organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, organisasjonsdemografi, fysisk struktur og ledelse, kan det tenkes at et utvalg av eller alle disse elementer vil endres ved økt bruk av hjemmekontor (Egeberg, 1992, Jacobsen, 2021). Her blir sentrale spørsmål; Hvordan skal organisasjonen ledes og styres? Hva skjer med kulturen i organisasjonen? Hvordan skal den formelle- og fysiske strukturen utformes? Man ser raskt at det å omstille og omorganisere til økt bruk av hjemmekontor og fjernløsninger får praktiske konsekvenser og mulige samspillseffekter i hele organisasjonen, der utfallet og resultatet kan fremstå relativt uklart (Røvik, 2007).

Når organisasjoner nå skal høste erfaringer og lære av tiden med hjemmekontor, kan man på den ene siden argumentere for at de ble satt i en situasjon hvor de ble tvunget til å prøve hjemmekontor, og således faktisk *har* særegen kunnskap om effektene i sin organisasjon. På den andre siden kan man argumentere for at situasjonen i koronatiden i seg selv var unormal og at man vanskelig kan vite hva langtidsvirkningene av en slik endring vil være. Dermed vil det være vanskelig å sammenlikne resultatene ved det tradisjonelle kontoret versus hjemmekontor, og dermed besitter *ikke* organisasjonene den relevante kunnskapen. Denne studien velger å ta utgangspunkt i det siste argumentet, der det vil være vanskelig å vite effektene av hjemmekontor for de ulike organisasjonene. Hvis man følger denne logikken, kan man tenke seg at organisasjonene ser til hverandre og sine omgivelser for de beste ideene og løsningene, og adopterer de samme ideene og oppskriftene for fremtidig organisering (Meyer & Rowan, 1977, DiMaggio & Powell, 1983). Ved denne logikken følger også et marked som tilbyr tjenester som svarer til etterspørselen (Meyer & Rowan, 1977, DiMaggio & Powell, 1983). På bakgrunn av dette, tar studien utgangspunkt i et ny-institusjonelt perspektiv og velger dette som fortolkningsramme. I dette perspektivet, for å sikre legitimitet

og støtte, utsettes organisasjonene for et press fra omgivelsene om å adoptere stort sett de samme populære ideene og oppskriftene (Røvik, 2007).

For at en ide skal feste seg og bli populær, argumenterer Czarniawska og Sevon (1996) at «...an idea cannot catch unless it already exists for some time in many people`s minds...» (s. 36). I denne studiens sammenheng, betyr det at en forutsetning for at ideen om hjemmekontor og fjernløsninger skal få stor utbredelse, er at ideen allerede har eksistert i folks bevissthet over en periode. En slik ide som innehar mange av de samme egenskapene som hjemmekontor og fjernløsninger, er ideen om *fleksibilisering*. Grunnen til at dette er en svært populær ide, kan man finne forklaring med å se til begrepet om *masterideer*. En masteride er nettopp en ide som har fått særlig stor oppmerksomhet, utbredelse og legitimitet og som andre ideer kan forstås i lys av (Røvik & Pettersen, 2014).

## 1.1 Problemstilling

Effektene og konsekvensene av å ukritisk adoptere oppskrifter for populær og moteriktig organisering er ofte uklare, og kan som nevnt være store for organisasjoner generelt og arbeidslivet spesielt. Denne studien har dermed et tydelig *empirisk bidrag*, der hjemmekontor og fjernløsninger som en populær ide ikke har blitt undersøkt tidligere. I tillegg vil jeg forsøke å forstå hva som gjør at ideen om hjemmekontor og fjernløsninger blir så populær og sannsynligvis vil feste seg over tid. Dette gjøres ved å se til begrepet om masterideer, og hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger kan forstås i lys av ideen om fleksibilisering. Det å benytte masterideer som et rammeverk for å forklare både nåtids- men også forsøke å predikere fremtidspopulariteten til en «ny ide» er ikke noe som har blitt gjort tidligere. Her har tradisjonen vært å ta utgangspunkt i empiri for så å utarbeide teorier- slik som en masteride (Røvik & Pettersen, 2014) eller fleksibilisering (Røvik, 2007). Dermed har denne studien, i tillegg til et empirisk- også et *teoretisk bidrag*, der jeg metodisk tar utgangspunkt i teori for å forsøke å forstå et empirisk nytt fenomen. På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling:

*Kan det økende fokus på bruk av hjemmekontor og fjernløsninger sees på som en begynnende trend i den moderne organisasjon? Og kan fenomenet forstås i lys av masterideen fleksibilisering?*

Problemstillingen består av to deler. Del én søker å svare på om hjemmekontor og fjernløsninger kan defineres som en begynnende trend. Med spørsmålet søker jeg å

*identifisere* sammenhengen mellom økt fokus på hjemmekontor og trend- begrepet (Justesen, Mik-Meyer, 2010). Dermed kan hjemmekontor og fjernløsninger forstås som den uavhengige variabel, og trend forstås som den avhengige variabel. Del to søker å forstå denne antatte sammenhengen mellom den uavhengige og avhengige variabel.

## 1.2 Forskningsdesign og forventede funn

*For å besvare første del av problemstillingen* gjennomføres tre undersøkelser, som fyller tre ulike roller. Gjennom *medieoppslags- og publikasjonsundersøkelsen* undersøkes antall medieoppslag og publikasjoner over en 19 års periode, fra 2001 til 2019, som omhandler hjemmekontor og fjernløsninger. Dette vil gi en indikasjon på interessen for hjemmekontor og fjernløsninger i perioden, der økt interesse over tid øker sannsynligheten for at hjemmekontor og fjernløsninger kan betegnes som en trend og mote, forutsatt at det blir omtalt i positive ordelag. Gjennom *konsulentundersøkelsen*, undersøkes tre konsultentselskaps tilbud av tjenester og løsninger i tillegg til selskapenes omtale av hjemmekontor og fjernløsninger. Dette vil gi en indikasjon på tilbudet av oppskrifter, der mer tilbud, indikerer økt etterspørsel, og dermed øker sannsynligheten for at hjemmekontor og fjernløsninger kan betegnes som en trend. Gjennom *bedriftsundersøkelsen*, undersøkes hvorvidt fire ulike bedrifter satser på hjemmekontor og fjernløsninger i tillegg til bedriftenes omtale av hjemmekontor og fjernløsninger. Dette vil gi en indikasjon på interessen av hjemmekontor og fjernløsninger på mottakersiden, der en interesse sannsynligvis vil frembringe et økt tilbud av oppskrifter, og dermed øker sannsynligheten for at hjemmekontor og fjernløsninger kan betegnes som en trend. Dersom studien viser en økt interesse ved medieoppslag og publikasjoner, et tilbud av oppskrifter ved konsulentundersøkelsen, og en satsning på hjemmekontor ved bedriftsundersøkelsen, vil jeg konkludere med at hjemmekontor og fjernløsninger kan ansees som en begynnende trend i måten moderne organisasjoner organiserer seg på.

*For å besvare andre del av problemstillingen*, gjennomføres én undersøkelse. Den har jeg kalt *fleksibiliseringsundersøkelsen*. Gjennom denne, undersøkes det hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger kan forstås i lys av ideen om fleksibilisering (Røvik, 2007). Dette gjøres for å forsøke å forstå hva som gjør at hjemmekontor og fjernløsninger får så stor spredningskraft- altså *hvorfor* det blir så populært. For å undersøke dette, analyseres det innledningsvis hvorvidt fleksibilisering kan forstås som en masteride, ettersom en ide har større sannsynlighet for å bli populær over tid hvis den kan sees i lys av en annen særlig populær idestrøm. Masteride blir dermed benyttet som et rammeverk for en populær idestrøm. Den

andre delen av problemstillingen søker som nevnt å *forstå* sammenhengen mellom hjemmekontor og fjernløsninger og etableringen av dette som en trend. Hypotesen i denne delen av problemstillingen er at sider ved hjemmekontor og fjernløsninger kan kjennes igjen i og forstås i lys av masterideen fleksibilisering. Fleksibilisering som en etablert masteride blir dermed benyttet som en forklaring på hvorfor hjemmekontor og fjernløsninger får så stor spredningskraft og «vind i seilene». Dersom hjemmekontor og fjernløsninger kan kjennes igjen i og forstås i lys av fleksibilisering, vil jeg argumentere for at det er denne ideen som gjør at hjemmekontor og fjernløsninger appellerer og får så sterk spredningskraft. I tillegg øker sannsynligheten for at hjemmekontor og fjernløsninger kan få «fotfeste» over tid, altså utover pandemiens levetid, dersom det kan forklares ved en slik masteride.

### **1.3 Studiens disposisjon**

I tillegg til innledningen, er studien strukturert på følgende vis:

I kapittel 2 gjøres det rede for det teoretiske rammeverket studien tar utgangspunkt i. Her vil det ny- institusjonelle perspektivet ved organisasjonsmoteteorien bli gjort rede for først. Dette er relevant ettersom studien undersøker om hjemmekontor kan sees i lys av en slik teoritradisjon. Videre gjøres det rede for hva som kjennetegner en masteride. Denne teorien ansees som relevant, ettersom studien undersøker om temaet kan sees i lys av masterideen fleksibilisering og finne forklaringskraft her. Til slutt oppsummeres det teoretiske rammeverket og hvordan teorien inkluderes i analysen.

I kapittel 3 presenteres metoden som er blitt benyttet for å svare på problemstillingen i studien. Her blir først vitenskapsteori, forskningsstrategi- og design gjort rede for. Deretter presenteres og diskuteres de datainnsamlingsmetodene som er blitt benyttet, før det presenteres hvordan det ulike datagrunnlaget har blitt analysert. Metodekapittelet avsluttes med en vurdering av kvaliteten til studien, her blir studiens validitet, reliabilitet og generalisering diskutert.

I kapittel 4 presenteres og analyseres empirien fra de ulike undersøkelsene opp imot problemstillingen. Her blir resultatene av medieoppslag- og publikasjonsundersøkelsen presentert og diskutert først, deretter blir resultatene i konsulent- og bedriftsundersøkelsen presentert og diskutert. Til slutt blir fleksibilisering som forklaringsvariabel for at hjemmekontor og fjernløsninger får så stor spredningskraft analysert og diskutert. Dette blir først gjort med en analyse av fleksibilisering som en masteride, før det analyseres hvorvidt

kjennetegnene ved hjemmekontor og fjernløsninger samsvarer med kjennetegnene til fleksibilisering.

I kapitel 5 blir problemstillingen besvart og de empiriske og teoretiske hovedfunnene ved studien blir oppsummert. Avslutningsvis blir relevante nye spørsmål og problemstillinger presentert.

## 2 Teori

I dette kapittelet gjøres det rede for relevant teori. For å gi teoretiske begrep og forståelse til del én av problemstillingen, hvorvidt hjemmekontor og fjernløsningen kan ansees som en begynnende trend, vil *organisasjonsmoteteorien* bli gjort rede for først. Denne teorien bidrar med å forklare opphavet og starten til populære fenomen, som hjemmekontor og fjernløsninger. Ved denne teorien vil det spesielt settes søkelys på tilbud-etterspørsel logikken ved populære oppskrifter for organisering, altså hvordan ideer spres. Deretter blir det gjort rede for *ny- institusjonell organisasjonsteori*, der denne teorien bidrar med å forklare hva som er rasjonale for at ytterst ulike organisasjoner adopterer de samme oppskriftene for organisering. Til slutt beskrives hva som er typiske kjennetegn for en *masteride*. Dette ansees som nødvendig for å besvare del to av problemstillingen, der det undersøkes hvorvidt hjemmekontor og fjernløsningen kan forstås i lys av masterideen fleksibilisering. Jeg anser denne teorien, i tillegg til den ny-institusjonelle organisasjonsteorien og organisasjonsmoteteorien som dekkende for å diskutere den to av problemstillingen, hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger kan forstås i lys av masterideen fleksibilisering.

### 2.1 Organisasjonsmoteteorien

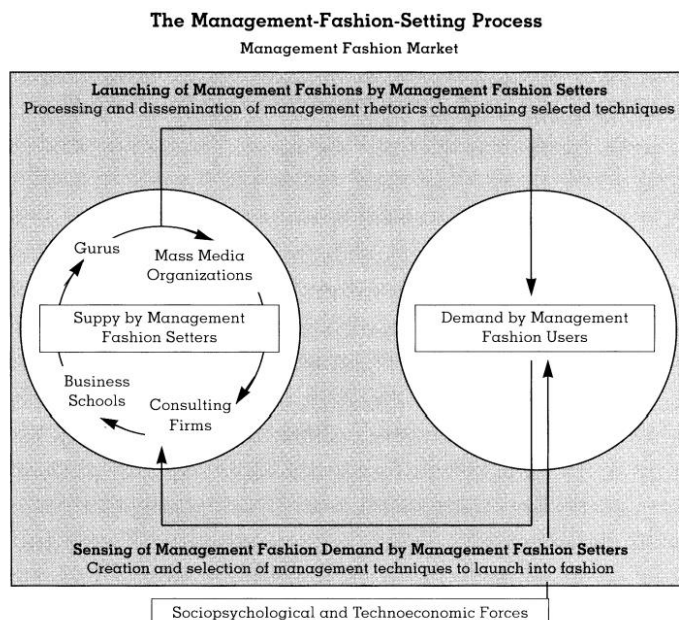
Organisasjonsmoteteorien bygger på antagelsen om at organisasjonsideer ligner på ekte moters forløp, der de har en «... *raskt økende og deretter avtagende utbredelse*» (Røvik, 2007, s. 30, Abrahamson, 1991). Tidsaspektet er dermed en vesentlig forutsetning for denne teoritradisjonen, der ideene er midlertidig populære og nye ideer tar over som «de *tidsriktige*» ideene (Røvik, 2007). Abrahamson (1996) beskriver at det er viktig å skille mellom mote i en tradisjonell forstand, slik som klesmote, og mote i organisasjonsteorien. Han argumenterer for at tradisjonell mote behøver kun å fremstå som pen og moderne, mens organisasjonsmote må fremstå som både *et rasjonelt verktøy*, og *være progressiv*- altså utviklende i forhold til de gamle ideene (Abrahamson, 1996). I tillegg argumenterer Abrahamson (1996) for at ledere ikke adopterer «de nye» motene kun fordi de er nye, de adopteres fordi ledere har troen på at de kan hjelpe til med å tette gap som oppstår som følge av endringer i organisasjonen. Således kan man argumentere for at organisasjonsmoteteorien, i tillegg til å ha et klart *symbolskaspekt* også har et klart *redskapsaspekt*. Dette er to perspektiver som er gjennomgående i organisasjonsteorien, der symbolperspektivet viser til homogeniseringsteorien- der organisasjoner blir mer og mer like ettersom organisasjonene adopterer de samme «moderne» måtene å organisere seg på (Meyer & Rowan, 1977, Røvik, 1998, 2007). Dette er ikke en

objektiv sannhet, men snarere et samfunnsskapt fenomen (Røvik, 1998). Redskaps- eller verktøyperspektivet viser til en rasjonell orientering, med en klar optimisme om kunnskap, fremskritt og utvikling mot noe bedre, og at organisasjoner aktivt og planmessig kan «styres» (Røvik, 1998, 2007). Dette blir for øvrig også betegnet som den *sosialkonstruktivistiske* og *modernistiske* tolkningsramme (Røvik, 2007). På bakgrunn av disse to fortolkningene, presenterer Abrahamson (1996) følgende definisjon av organisasjonsmote:

*«A management fashion, therefore, is a relatively transitory collective belief, disseminated by management fashion setters, that a management technique leads rational management progress»* (Abrahamson, 1996, s. 257).

I denne definisjonen presenterer Abrahamson (1996) at en organisasjonsmote karakteriseres av at den er, relativt midlertidig, består av en felles oppfattelse, spres av trend-settere og at ideen er rasjonelt begrunnet. Dette åpner opp for både en sosialkonstruktivistisk og modernistiske tolkningsramme, der den sosialkonstruktivistiske viser til en relativt midlertidig felles tanke, mens den modernistiske viser til den rasjonelle troen på at ideen og teknikken gir fremskritt og forbedring.

I figuren under, vises samspillet mellom tilbydere og mottakere av moteriktige organisasjonsoppskrifter: (Abrahamson, 1996):



Figur 1- «The Management-Fashion-Setting Process».



I denne modellen vises en klassisk tilbud- etterspørsel-logikk for populære oppskrifter. Tilbud, representert ved omgivelsene, lanserer tids- og moteriktige oppskrifter, som skaper et behov for kjøperen, representert ved organisasjonene. I tillegg etterspør organisasjonene selv tidsriktige oppskrifter, noe som fører til et ytterligere tilbud- og produksjon av moteriktige oppskrifter. Som vi ser i modellen, genereres tilbudet gjennom media, konsulentselskaper, handelsskoler og enkeltguruer. Hvor oppskriften først blir omtalt og oppstår kan variere, og de ulike tilbyderne innehar ulike roller. Media bidrar med «å sette dagsorden», konsulentselskaper bidrar med å selge oppskrifter, utdanningsinstitusjoner bidrar med kunnskap om fenomenet, og guruer setter et personlig preg på, og presenterer fenomenet.

For å ytterligere forklare hvordan logikken ved tilbud og etterspørsel henger sammen med motelogikken, finnes det to ulike teoretiske forklaringer (Røvik, 2007). Den ene forklaringen går ut på at organisasjoner søker det unike og distinkte, og dermed jakter etter en ny mote for å skape sosiale distinksjoner (Røvik, 2007). Når moten har blitt «allemanseie», jakter organisasjonene på en ny mote som kan skape distinksjon (Røvik, 2007). Dette betegnes som *trickle down-varianten*, og tar da utgangspunkt i at organisasjoner selv jakter på populære oppskrifter (Røvik, 2007). Den andre forklaringen betegnes som *marionettevarianten*. Her utvikler og lanserer tilbudssiden kontinuerlig oppskrifter og skaper behov for etterspørsel fra organisasjonene (Røvik, 2007). Det ser ut som begge disse to forklaringene ligger innenfor det man kategoriserer som den sosialkonstruktivistiske fortolkningsramme, som også passer godt med modellen til Abrahamson (1996).

Organisasjonsmoteteorien til Abrahamson (1996) bidrar som nevnt til å forklare forholdet mellom tilbud og etterspørsel ved populære organisasjonsoppskrifter, i tillegg til å definere hva som karakteriserer de oppskrifter som har rask utbredelse og deretter avtagende interesse. For å forklare hvorfor organisasjoner adopterer disse populære oppskriftene for organisering, og hva som blir konsekvensen av logikken til Abrahamson (1996), kan vi se til den ny-institusjonelle organisasjonsteorien.

## 2.2 Ny- institusjonell teori

Ny- institusjonell organisasjonsteori handler om at organisasjoner ikke kun er avhengige av sine produkter og tjenester for overlevelse, men også legitimitet i organisasjonens omgivelser (Meyer & Rowan, 1977, Røvik, 2007). For å oppnå legitimitet i sine omgivelser, argumenterer Meyer og Rowan (1977) for at organisasjonene må «...*incorporate the practices and procedures defined by prevailing rationalized concepts of organizational work and*

*institutionalized in society*» (s. 340). Dermed setter omgivelsene et press på at organisasjonene skal ta i bruk «de seirende» rasjonelle konseptene for organisering. De seirende oppskriftene for organisering, blir av Meyer og Rowan (1977), definert som *rasjonaliserte myter*. Dette begrepet viser til «... en ikke- vitenskapelig basert tro på at en organisasjonsoppskrift er begrunnet rasjonelt» (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness & Røvik, 2015, s. 77). I begrepet ligger det da en antakelse om at organisasjoner adopterer oppskrifter og konsepter for organisering, uavhengig om disse faktisk er vitenskapelig begrunnet. Dette kan i utgangspunktet være problematisk for en formell organisasjon, som både ønsker å fremstå som en rasjonell aktør og som ønsker de beste løsningene sett oppimot de produkter de leverer. For å «omgå» dette problemet, viser Røvik (2007), til Meyer og Rowan (1977) sin argumentasjon, ved at organisasjonene er presset til å «... demonstrere at man lever opp til fundamentale vestlige modernitetsnormer om kontinuerlig fremskritt, fornyelse og rasjonalitet» (s. 26). I denne beskrivelsen, legges det vekt på å *demonstrere*, det vil si at organisasjonene ikke nødvendigvis må implementere disse nye ideene og praksisene i sitt praksisfelt for å oppnå legitimitet, det holder å vise det- og å «late som» (Røvik, 2007).

Når moderne organisasjoner demonstrerer og mulig implementerer de ideer som viser modernitet og fremskritt, fører dette til at ytterst ulike organisasjoner blir mer og mer like, uniforme og homogene (DiMaggio & Powell, 1983, Røvik, 2007). Dette fordi det stort sett er de samme ideene som blir ansett som uttrykk for modernitet ved fremskritt og fornyelse (DiMaggio & Powell, 1983, Røvik, 2007). Her er den sentrale forutsetningen at organisasjoner ser på seg selv som *formelle organisasjoner*, og dermed søker etter «de riktige» komponentene for organisering, dette er noe Røvik (1998, 2007) som betegner som *organisasjonsgjøring*. For å bidra til organisasjonsgjøringen, er ofte oppskriftene abstrakte ved at man tar ut de fysiske komponentene, lokaliseringen og historien til oppskriftens opprinnelse- dermed kan de «passe» i ytterst ulike virksomheter (Røvik, 2007). I tillegg er det også vokst frem en slags «fasit» over hvilke komponenter en moderne organisasjon bør inneha- noe som Røvik (2007) betegner som komponentisering, dette begrunnes i en rasjonell logikk. Abstraksjon, komponentisering og det rasjonelle- bidrar dermed til ytterst ulike organisasjoner (tjenester og karakteristika, sted, historie) oppleves som ganske like, og ser ut til at behøver de samme løsningene for bedre organisering- «Ulikhet blir til likhet» (Røvik, 1998, s. 84).

Demonstreringen av å vise at man lever opp til omgivelsene sine moderne forventninger, uten nødvendigvis å faktisk gjøre det, har bunnet ut i en egen teori. Denne teorien blir betegnet

som *dekoplingsteorien* (Røvik, 2007). Teorien handler om at organisasjonen holder ideene og de nye «riktige» prosedyrene adskilt fra praksisfeltet, og dermed ikke har konsekvenser for produktene og tjenestene (Meyer & Rowan, 1977). Teorien har av Brunsson (1989), blitt betegnet som et *organisatorisk hykleri*, noe som betyr at organisasjonen sier at den gjør noe- men gjør noe annet. Dette blir av Brunsson (1989) ansett som en nødvendighet for organisasjoner som opererer i både *tekniske* og *institusjonelle* omgivelser (Sørensen, Grøn & Hansen, 2011). Her skiller han de omgivelser som er knyttet til organisasjonens produksjon, effektivitet og resultat (tekniske) versus de omgivelser som fremmer sosiale normer og krav (institusjonelle) (Brunsson, 1989, Sørensen, et. al. 2011). Det sentrale resonnementet i teorien blir da at dekopling er løsningen på hvordan organisasjoner kan håndtere sine institusjonelle omgivelser (Røvik, 1998).

Røvik (1998) peker på at dekopling ikke er den eneste løsningen på hvordan organisasjoner håndterer sine omgivelser. Her argumenterer han for at det finnes en slags idealtipe organisasjon, som han kaller for *multistandardorganisasjonen* (Røvik, 1998). Det er en type organisasjon som har «... *særlig stor kapasitet til å ta opp i seg og til å håndtere mange, inkonsistente, overlappende og flyktige oppskrifter fra institusjonelle omgivelser*» (Røvik, 1998, s. 281). Videre beskriver han at denne type organisasjonen faktisk eksisterer, og at dette ikke oppleves problematisk for verken de tekniske eller institusjonelle omgivelsene (Røvik, 1998).

Det ny-institusjonelle perspektivet ved organisasjonsmoteteorien til Abrahamson (1996) bygger som nevnt på et grunnresonnement om at ideene og oppskriftene har en begrenset levetid, der populariteten av oppskriften avtar før en ny oppskrift tar over som den nye. Dette er også hovedkritikken til denne teorien (Røvik, 2007). De ideene som bl.a. klarer å etablere seg over en lengre periode, betegnes som en *masteride* (Czarniawska & Sevon, 1996, Røvik, 1998, Røvik & Pettersen, 2014).

## 2.3 Masteride

En masteride er en ide som har fått særlig stor legitimitet på tvers av sektorer og nasjoner, som også gir legitimitet i den lokale konteksten organisasjonen opererer i (Røvik & Pettersen, 2014). Ideer som betegnes som masterideer «... *are taken for granted, unproblematic, and used for all possible purposes*» (Czarniawska & Sevon, 1996, s. 37). Grunnen til dette, blir av Røvik & Pettersen (2014), begrunnet ved at ideene blir legitimert ved «... *universalisering, vitenskapeliggjøring og sosial autorisering*» (s. 57). *Universalisering*, betyr i denne

sammenheng at ideene fremstilles som at de kan brukes i mange ulike settinger, og i alle typer organisasjoner (Røvik & Pettersen, 2014). Teorien om organisasjonsgjøring bidrar til at dette er mulig, der alle organisasjoner ser på seg selv som en offentlig organisasjon (Røvik, 2007, Røvik & Pettersen, 2014). *Vitenskapeliggjøring*, betyr at når ideene presenteres, fokuseres det på at de er rasjonelle og har opphav i forskning, vitenskap og logikk- altså en klar modernistisk tanke (Røvik & Pettersen, 2014). Dette henger for øvrig tydelig sammen med Abrahamson (1996) sin definisjon av organisasjonsmote, der det rasjonelle vektlegges. *Sosial autorisering*, betyr at ideene forbindes med noe positivt og blir omtalt i positive ordelag (Røvik & Pettersen, 2014). Dette kan bl.a. være media, konsultentselskaper, skoler eller guruer- slik som figuren til Abrahamson (1996), vist tidligere i kapittelet. I tillegg kan det være offentlige myndigheter, og andre uavhengige organisasjoner og institusjoner som fremmer den sosiale autoriseringen av ideene (Czarniawska & Sevon, 1996, Røvik & Pettersen, 2014). Den sosiale autoriseringen kan sees i sammenheng med det Czarniawska & Sevon (1996), beskriver som kjennetegn ved startfasen ved en masteride. Her legges det vekt på; «...its power to exite, to mobilize and to energize...» (Czarniawska & Sevon, 1996, s. 37). Det kan dermed tenkes at en masterides opprinnelse kjennetegnes ved en stor og bred entusiasme og begeistring for fenomenet, i ulike sektorer og bransjer.

Røvik og Pettersen (2014), trekker frem fem ulike kjennetegn ved en masteride. For det første, har en slik ide *stor utbredelse*, dette på tvers av nasjoner og i ulike organisasjoner, i tillegg er en slik ide ofte noe som snakkes om i det formelle og uformelle ordskiftet. For det andre, har en slik ide *uklare opphav*, og det lar seg vanskelig gjøre å finne ut av hvem og hvor ideene kommer fra. Ideen kan se ut som at kommer samtidig i ulike sektorer, med ulike aktører og på ulike arenaer. For det tredje, er ideene *selvbegrunnende*, noe som menes med at ideene ikke behøver å begrunnes og argumenteres for. Ideen forklarer seg selv, og vil være vanskelig å argumentere mot. For det fjerde, er ideene *reformutløsende*. Her er hovedforklaringen at disse ideene setter søkelys på enkelte deler av organisasjonen, noe som gjør at det er lettere å se «hva som er galt». Dermed ønsker organisasjonen å rette på feilen, og reformer gjennomføres som en konsekvens av dette. For de femte, er ideene *eklektiske*, noe som betyr at de er formbare og har en karakter av generelle ideer. Dette fører til at ideene kan «passe» i den lokale konteksten, og dermed utvikles det ofte ulike versjoner av ideene.

Sammenhengen mellom legitimeringen som gjør at en ide reiser fort og langt og kjennetegnene ved en masteride, kan sies å være at: sannsynligheten for at ideen får stor utbredelse øker dersom ideen er universalisert, vitenskapeliggjort og sosialt autorisert. Videre

kjennetegnes slike ideer ved at de; har stor utbredelse, har et uklart opphav, er selvbegrunnende, reformutløsende og eklektiske. Desto fler av disse kjennetegnene en ide kan kategoriseres innenfor, jo større er sannsynligheten for at ideen kan klassifisere til en masteride.

## 2.4 Oppsummering

I dette kapitlet ble det først gjort rede for organisasjonsmoteteorien til Abrahamson (1991). I analysen diskuteres det hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger presenteres både som et rasjonelt verktøy og som et progressivt modernitetsfenomen. I tillegg diskuteres det i analysen hvordan «trickle- down» og «marionette»- varianten kan forklare spredningen av hjemmekontor og fjernløsninger. Modellen til Abrahamson (1996) er også en god illustrasjon som viser de ulike undersøkelsene som studien gjennomfører. Dette blir ytterligere presentert og diskutert i metodekapitlet.

Deretter ble det gjort rede for det ny- institusjonelle perspektivet. Dette perspektivet sees på som særlig relevant, ettersom denne teorien vektlegger at de fleste organisasjoner, i denne sammenheng, vil adoptere ideen om hjemmekontor og fjernløsninger med den forutsetning at ideen blir anset som «trendy» og «på mote». I denne delen ble det presentert sentrale teoretiske begrep som; rasjonaliserte myter, homogenisering, dekoplingsteorien og multistandardorganisasjonen. Dette er alle begrep som blir aktivt benyttet i analysen, spesielt i diskusjonen av konsulent- og bedriftsundersøkelsen.

Teorien ved masterideer ble presentert til slutt i dette kapitlet. Denne teorien blir benyttet i analysen ved undersøkelsen av hvorvidt fleksibilisering kan ansees som en masteride, og videre om hjemmekontor og fjernløsninger kan sees i lys av fleksibilisering.



## 3 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet blir metoden jeg har benyttet for å svare på problemstillingen presentert. For å svare på problemstillingen, er det viktig å ta de rette metodiske valg underveis, da et metodisk valg gir føringer for det neste (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Derfor gjør jeg først rede for det vitenskapsteoretiske utgangspunkt- og perspektiv som står til problemstillingen. Som en følge av dette, fastsettes forskningsstrategien og hvilket forskningsdesign som er best egnet til å svare på problemstillingen. Deretter beskriver jeg de ulike metodene som er blitt benyttet både for datainnsamling og for analyse, som svarer på hele eller deler av problemstillingen. Avslutningsvis drøftes kvaliteten ved metoden.

### 3.1 Vitenskapsteori

#### 3.1.1 Ontologi

Innenfor ontologien handler problemstillingen om menneskers oppfattelse av hvilken ide som er tidsriktig, moderne og «på mote». Denne oppfattelsen og meningen er ofte subjektiv og ulik, og temaet som hjemmekontor og fjernløsninger skal sees i lys av kan dermed kun forstås som en fortolkning (Justesen & Mik-Meyer, 2010, Jacobsen, 2015). Distinksjon og ulikhet er også en sentral forutsetning i mote- og trendteorien, der en av teoriene er at moten endres med tiden for å opprettholde sosial ulikhet og distinksjon (Røvik, 2007). Dermed handler denne problemstillingen om å avdekke regelmessigheter snarere enn lovmessigheter. Altså å undersøke om hjemmekontor og fjernløsninger kan forstås som en trend som en regelmessighet (Jacobsen, 2015). Det skjer dermed ikke hver gang slik som en naturlov, men regelmessig der man kan anta at det skjer med en viss sannsynlighet (Jacobsen, 2015). Problemstillingen lander på bakgrunn av dette innenfor *sosialkonstruktivismen*, der perspektivet er at verden består av sosialt konstruerte fenomener (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I denne sammenheng legger jeg til grunn at trenden om hjemmekontor er et sosialt konstruert fenomen, som ikke følger som en lovmessighet.

Selv om problemstillingen lander innenfor sosialkonstruktivismen og det er studiens fortolkningsramme, vil studien også berøre et modernistisk tanke sett. Dette vil bl.a. komme til syne ved datamaterialet ved tilbyderne, der teorien legger vekt på at ideene som presenteres av tilbudssiden er rasjonelt begrunnet. I tillegg antas det at mottakerne av ideen også faktisk har troen på at ideen kan være med på å løse et problem.

### 3.1.2 Epistemologi

Innenfor epistemologien, vil det ved denne problemstillingen være vanskelig å erverve eksakt sann og objektiv kunnskap (Justesen & Mik-Meyer, 2010, Jacobsen, 2015). Dette skyldes at trendbegrepet og hjemmekontor og fjernløsninger er et menneskeskapt og sosialt konstruert fenomen (Jacobsen, 2015). Ettersom studien avdekker regelmessigheter, vil man kunne oppnå kunnskap ved *mønstergjennkjennning* og *intersubjektivitet* (Jacobsen, 2015, Faarlund, 2016). Mønstergjennkjennning handler om å undersøke om hjemmekontor og fjernløsninger har noen tydelige mønstre (kjennetegn) som kan finnes igjen i andre sammenliknbare fenomen som har blitt studert tidligere. Dersom man finner mønsterlikhet, vil man kunne si at sannsynligheten øker, men aldri at det blir en lovmessighet (Jacobsen, 2015, Faarlund, 2016). Dette henger sammen med intersubjektivitet, der tanken er at jo fler mennesker som oppfatter et fenomen på samme måte, jo større er sannsynligheten for at det er «... en «sann» beskrivelse» (Jacobsen, 2015, s. 33). Ved trendbegrepet er dette to relevante perspektiver for å skaffe kunnskap om hjemmekontor og fjernløsninger som legger føringer for denne studiens forskningsstrategi- og design.

## 3.2 Forskningsstrategi og forskningsdesign

### 3.2.1 Forskningsstrategi

Problemstillingen tar utgangspunkt i en teori om trend og mote, og skal undersøke om hjemmekontor og fjernløsninger kan sees i lys av denne teorien. Studien tar dermed til dels utgangspunkt i eksisterende teorier, og til dels søker ny kunnskap om et nytt fenomen som er blitt identifisert. Dermed kan man argumentere for at den *abduktive* forskningsstrategien passer godt for å svare på problemstillingen (Jacobsen, 2015). Denne strategien egner seg godt til spørsmål som til dels tar utgangspunkt i teori og til dels tar utgangspunkt i en empirisk observasjon (Blaikie, 2009, Jacobsen, 2015). Forskeren får dermed mulighet til å veksle mellom empiri og teori, og egner seg godt dersom forskeren og konteksten er ny (Blaikie, 2009). Dette passer godt til dette prosjektet, ettersom både jeg som forsker er ny og konteksten hjemmekontor og fjernløsninger, er et relativt nytt fenomen som skal forklares i lys av de eksisterende teoriene: organisasjonsmoteteori og begrepet om masterideer.

### 3.2.2 Forskningsdesign

Trend og organisasjonsmoteteori, er en teori som treffer veldig bredt. Dette ser man bl.a. ved figuren til Abrahamson (1996), hvor det finnes både en tilbuds- og mottaksside, hvor det på tilbudssiden finnes aktører som media, konsulentselskaper, handelshøyskoler og guruer, og



det på mottakssiden finnes ulike typer organisasjoner. Dette innebærer både forvaltnings-, forenings- og forretningsorganisasjoner, små og store. På bakgrunn av dette vil det være nødvendig med et forskningsdesign som forsøker å fange denne bredden. Grunnet denne studiens omfang og ressursbruk, vil det ikke være mulig å undersøke alt skissert ovenfor på en god måte. Dermed har jeg valgt en pragmatisk tilnærming, der forskningen er designet på en slik måte at den skal dekke både mottaks- og tilbudssiden, og hvor utvalget i undersøkelsene er valgt med hensyn til prinsippet om generalisering. Aktøren «guruer» i Abrahamson (1996) sin modell, vil ikke bli gjenstand for undersøkelse. Dette er et pragmatisk valg med tanke på tid og ressurser. Denne tilbyderer er valgt bort, da den sannsynlig kommer mer til syne om hjemmekontor og fjernløsninger blir etablert som en trend, og ikke en *begynnende* trend som denne studien undersøker. I tillegg begrenses organisasjoner til bedrifter som opererer med en markedslogikk. Dette er et pragmatisk valg som er blitt gjort ettersom nye ideer har større sannsynlighet for å treffe slike organisasjoner først, og svarer dermed på om hjemmekontor og fjernløsninger kan ansees som en *begynnende* trend. I tillegg ansees det som nødvendig oppimot prinsippet om generalisering å velge organisasjoner som er tilnærmet like, slik at utvalget kan representere tilsvarende andre bedrifter.

På bakgrunn av disse avveiningene gjennomføres fire undersøkelser som har ulike design og hensikter. De tre første undersøkelsene er ment til å svare på del én av problemstillingen, der to av undersøkelsene representerer tilbudssiden, og én representerer mottakssiden. Hensikten med disse undersøkelsene er å avdekke hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger er av økt positiv interesse blant de ulike aktørene. Den siste undersøkelsen er ment til å svare på del to av problemstillingen, der hensikten er å undersøke hva det er ved hjemmekontorets karakter som gjør at det får så stor spredningskraft. I denne undersøkelsen er det også hentet datamateriale fra både konsulent- og bedriftsundersøkelsen. Undersøkelsene betegnes som; *medieoppslags- og publikasjonsundersøkelsen, konsulentundersøkelsen, bedriftsundersøkelsen og fleksibiliseringsundersøkelsen.*

Via medieoppslags- og publikasjonsundersøkelsen, vil studien anslå interessen for hjemmekontor og fjernløsninger i det offentlige ordskiftet og faglig. Her kan man argumentere for at medieoppslag er et måleinstrument på hva folk og det offentlige bryr seg om dag for dag. Dersom det vises en økt interesse for hjemmekontor og fjernløsninger år etter år, kan man argumentere for at det blir mer «på mote» og mer «trendy». Publikasjoner er et måleinstrument for den faglige interessen, der den sentrale antagelsen er at en faglig interesse kommer som en konsekvens av observerte fenomen i samtiden. På den måten reflekterer en

faglig interesse samtidens interesse og hva som er populært. I denne undersøkelsen er den grunnleggende argumentasjonen at økt interesse for hjemmekontor og fjernløsninger gjør at det er mer trendy og på mote. Forutsetningen er at hjemmekontor og fjernløsninger blir omtalt i positive ordelag. Dette skyldes at et fenomen kan tenkes å ha økt oppslutning også ved en negativ omtale, men da kan det ikke antas å være på mote og trendy. Hvordan hjemmekontor og fjernløsninger blir omtalt, er noe de øvrige undersøkelsene søker svar på.

Via konsulentundersøkelsen, vil studien anslå hvorvidt selskapene tilbyr oppskrifter og hvordan hjemmekontor og fjernløsninger omtales. Her kan man argumentere for at dersom disse selskapene tilbyr oppskrifter og omtaler hjemmekontor og fjernløsninger i positive ordelag, er dette et eksplisitt uttrykk for en samtidstrend. Dette med bakgrunn i at et konsultentselskap i sin natur nettopp er designet for å speile samtidstrender for å fremstå fremtidsrettet, slik at de kan selge de til enhver tid gjeldende populære oppskrifter, noe som for øvrig blir betegnet som marionettevarianten (Røvik, 2007).

Via bedriftsundersøkelsen, vil studien anslå om bedriftene satser på, og hvordan de omtaler hjemmekontor og fjernløsninger. Her kan man argumentere for at dersom disse bedriftene satser på og omtaler hjemmekontor og fjernløsninger i positive ordelag, viser dette til at det er av interesse hos bedriftene. Til sammen vil disse undersøkelsene gi et bilde av hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger er av økt interesse. En økt interesse over tid, samtidig som positive omtaler og eksplisitt satsning på hjemmekontor og fjernløsninger gjør at det kan klassifiseres til en begynnende trend.

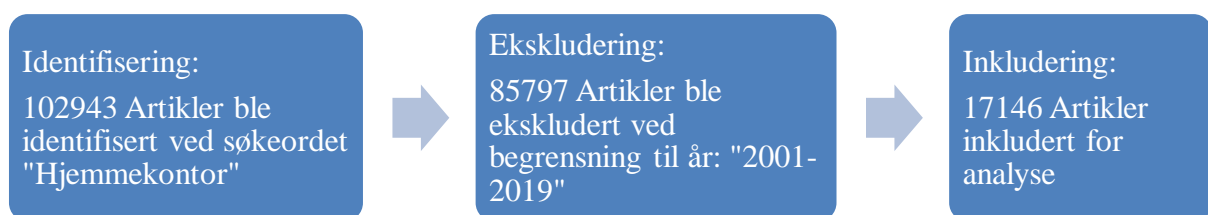
Via fleksibiliseringsundersøkelsen, vil studien undersøke om hjemmekontor og fjernløsninger kan sees i lys av masterideen fleksibilisering. Denne undersøkelsen er designet på den logikk og teori at; en ide ikke kan *feste seg* og *bli populær*, med mindre den har eksistert i folks bevissthet for en stund (Czarniawska & Sevon, 1996). For å undersøke hva som gjør at hjemmekontor og fjernløsninger *fester seg* og *blir populær*, er det nødvendig å undersøke en slik ide i lys av noe som allerede har eksistert i folks bevissthet for en stund. Dermed blir teorien om masterider benyttet, med den antagelsen at en masteride har eksistert i folks bevissthet for en stund. Dersom fleksibilisering kan klassifisere til en masteride, og hjemmekontor og fjernløsninger kan sees i lys av fleksibilisering, kan man si at ideen om hjemmekontor og fjernløsninger har potensiale til å *feste seg* og *bli populær*. På bakgrunn av overnevnte argumentasjon, analyseres hvorvidt fleksibilisering er en masteride innledningsvis i fleksibiliseringsundersøkelsen.

## 3.3 Datainnsamlingsmetoder

### 3.3.1 Medieoppslag- og publikasjonsundersøkelsen

Medieoppslags- og publikasjonsundersøkelsen har et likt design, der jeg har benyttet søkedatabaser for innhenting av data. Målet har vært å anslå interessen for hjemmekontor og fjernløsninger, der den sentrale antagelsen er at jo mer interesse, jo mer sannsynlig er det at hjemmekontor og fjernløsninger kan klassifiseres som en trend, forutsatt at det blir omtalt i positive ordelag i de andre undersøkelsene i studien. For å anslå interessegrunnlaget for hjemmekontor og fjernløsninger, har jeg valgt å telle antall artikler/publikasjoner som har blitt publisert hvert år fra 1. januar 2001 til 31. desember 2019. 2019 er blitt valgt som begrensning ettersom antall artikler/publikasjoner antas å ha en eksplosiv økning i 2020 grunnet koronapandemien. Data etter 2019 ansees dermed ikke som representative for hjemmekontor og fjernløsninger som begynnende trend. For å komme frem til relevante søkeord for hjemmekontor og fjernløsninger, har jeg prøvd og feilet i ulike databaser. Den mest allmenne og vanlige betegnelsen for hjemmekontor og fjernløsninger har vist seg å være «hjemmekontor» (Norsk) og «Home Working», «Remote Work» og «Hybrid Work» (Engelsk).

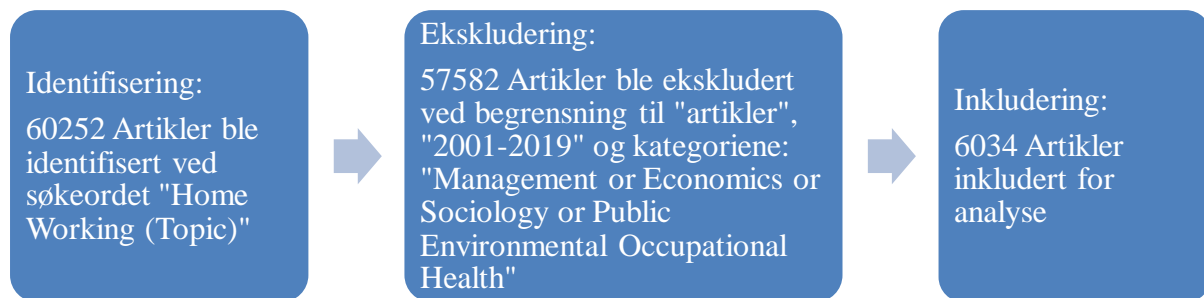
I forbindelse med medieoppslagsundersøkelsen har jeg benyttet søkedatabasen, Atekst/Retriever (Atekst, 2022). Denne søkedatabasen fungerer som et mediearkiv over norske riks-, region- og lokalaviser (Universitetsbiblioteket, 2022). Søkeordet som har blitt benyttet er «Hjemmekontor». I databasen presenteres en oversikt over antall artikler per år. Nedenfor vises en oversikt over søkeprosessen som ble gjennomført 19.01.2022:



Figur 2- Oversikt over søkeprosessen i databasen «Atekst/Retriever».

I forbindelse med publikasjonsundersøkelsen har jeg benyttet søkedatabasen, Web of Science (Web of Science, 2022). Denne valgte jeg på bakgrunn av tilgjengelighet og brukervennlighet. I tillegg ansees den å være egnet til statsvitenskapelige fag (Universitetsbiblioteket, 2022). I søkedatabasen ble «home-working (topic)» benyttet som

søkeord. I tillegg ble søkestrengen begrenset til artikler og temaene som ble inkludert var «Management», «Economics», «Sociology» og «Public Environmental Occupational Health». Disse temaene ble valgt ettersom de sees på som relevante opp imot problemstillingen, i tillegg til at de innehar relativt mange artikler. I databasen presenteres en oversikt over antall artikler per år. Nedenfor vises en oversikt over søkeprosessen som ble gjennomført 19.01.2022:



Figur 3- Oversikt over søkeprosessen i databasen «Web of Science».

### 3.3.2 Konsulentundersøkelsen

Via konsulentundersøkelsen har jeg studert tre ulike konsultentselskap, og hvorvidt og hvordan de både tilbyr og presenterer tjenester for hjemmekontor og fjernløsninger. KPMG, PWC og Deloitte er de utvalgte selskapene, der nettsidene har blitt benyttet for datainnsamling. Disse konsultentselskapene ble valgt ettersom de blir betegnet som tre av de fire største, og det antas at disse har en særlig stor kapasitet til å tilby de til enhver tid populære og moteriktige oppskrifter (Klassekampen, 2014, Røvik, 2007). Datainnsamlingen ble gjennomført i perioden desember 2021 til februar 2022. Når det gjelder KPMG, ble datagrunnlaget hentet fra nettsiden «home- tjenester- rådgivning» (KPMG, u. å. a, b), i tillegg til en artikkel produsert av selskapet der hjemmekontor og fjernløsninger blir omtalt eksplisitt (KPMG, 2020). Når det gjelder PWC, ble datagrunnlaget hentet fra nettsiden «PwC Norge, våre tjenester, Consulting» (PWC, u. å. a, b), i tillegg til to artikler produsert av selskapet der hjemmekontor og fjernløsninger blir omtalt (PWC, 2021, a, b). Når det kommer til Deloitte, ble datagrunnlaget hentet fra nettsiden «Tjenester, Consulting» (Deloitte, u. å. a), i tillegg to artikler produsert av selskapet. En av disse beskriver generelle råd ved hjemmekontoret (Deloitte, u. å. b). I den andre artikkelen beskriver Deloitte sine prediksjoner om fremtidens arbeid (Deloitte, u. å. c), der fremtidens arbeid i tillegg blir diskutert ved et webinar arrangert av selskapet. Webinaret utgjør også en sentral del av datamaterialet til dette konsultentselskapet.

### **3.3.3 Bedriftsundersøkelsen**

Via bedriftsundersøkelsen har jeg undersøkt fire store norske bedrifter, og hvordan disse bedriftene forholder seg til hjemmekontor og fjernløsninger. Telenor, DNB, Schibsted og Equinor er de valgte bedriftene som har blitt undersøkt. Datamaterialet har hovedsakelig blitt hentet fra bedriftenes nettsider og årsrapporter fra 2020/2021, men deres uttalelser i media utgjør også en del av datamaterialet. Metoden for denne innsamlingen har vært tilfeldig, ved søking på internett der en artikkel gir lenke til en ny. Grunnen til at nettopp disse bedriftene ble valgt, handler både om deres synlighet og mulighet for generalisering. Disse bedriftene har vært svært ekspressive ved hjemmekontor og fjernløsninger, noe som førte til at jeg fikk ideen til prosjektet i det hele. I tillegg er dette bedrifter som er relativt store og synlige, dette gjør at de vurderes til å bidra med å sette «dagsorden» for hvordan moderne organisasjoner bør organisere seg for fremtiden (E24, 2020, Røvik, 2007). Når det gjelder Telenor, ble datagrunnlaget hentet fra årsrapporten 2020 (Telenor Group, 2021), en artikkel fra selskapet som omtaler hvordan Telenor- ansatte i praksis skaper sin nye arbeidshverdag (Telenor, u. å. b.), i tillegg til en NRK-artikkel med bl.a. et intervju av konsernsjefen i selskapet (NRK, 2020). Når det gjelder DNB, ble datagrunnlaget hentet fra årsrapporten 2020 (DNB Group, 2020), i tillegg til en NRK- artikkel der organisasjonen blir benyttet som eksempel på en organisasjon som benytter «hybrid kontor» (NRK, 2021b). Når det gjelder Schibsted, ble datagrunnlaget hentet fra «Future report 2022» (Schibsted, 2022b), i tillegg til en artikkel der organisasjonen beskriver sitt hjemmekontorkonsept (Schibsted, 2022a). Når det kommer til Equinor, ble datagrunnlaget hentet fra årsrapport 2020 (Equinor, 2021), i tillegg til en artikkel fra selskapet der de bl.a. omtaler fremtidens arbeidsplass (Equinor, u. å. d).

### **3.3.4 Fleksibiliseringsundersøkelsen**

Dataene til fleksibiliseringsundersøkelsen har jeg hentet fra konsulent- og bedriftsundersøkelsen, dette ved de beskrivelser ved hjemmekontoret og fjernløsninger som frembringes av disse organisasjonene. Dataen ble hentet ved samme metode som beskrevet ved konsulent- og bedriftsundersøkelsen.

## **3.4 Analyse av data**

### **3.4.1 Medieoppslag- og publikasjonsundersøkelsen**

I analysen av medieoppslag- og publikasjonsundersøkelsen har jeg benyttet statistikkprogrammet Rstudio. Jeg har undersøkt korrelasjonen ved en økning i antall medieoppslag- og publikasjoner og økning i år fra 2001-2019. Det har også blitt undersøkt om

denne sammenhengen er statistisk signifikant på 5% nivået, altså hvorvidt vi kan stole på denne sammenhengen. I tillegg undersøkes det hvorvidt effekten av sammenhengen mellom økning i år og økning i antall medieoppslag og publikasjoner er avtagende eller økende. Altså om popularitetskurven flater ut og reduseres, eller er stadig økende med årene. Dette gjøres for å undersøke hvorvidt moteteorien til Abrahamson (1991) gjør seg gjeldende ved hjemmekontor og fjernløsninger. Teknisk gjøres dette ved å tilføre en kvadrert funksjon i Rstudio. Dersom medieoppslags- og publikasjonsundersøkelsen viser en økt interesse for hjemmekontor og fjernløsninger fra år 2001 til år 2019, der det ikke vises en tydelig avtagende popularitetskurve med en statistisk signifikans på 5%, vil jeg argumentere for at hjemmekontor og fjernløsninger er av økt interesse i det offentlige ordskiftet og faglig. Der en økt interesse, øker sannsynligheten for at hjemmekontor og fjernløsninger kan klassifiseres som en begynnende trend, med den forutsetning at det blir omtalt i positive ordelag i de andre undersøkelsene.

### **3.4.2 Konsulentundersøkelsen**

I analysen av konsulentselskapene har jeg diskutert hvorvidt og hvordan hjemmekontor og fjernløsninger kommer til uttrykk i selskapene. Hovedspørsmålet er om konsulentselskapene tilbyr en «oppskrift» for hjemmekontor og fjernløsninger eller ikke, og hvordan de presenterer og omtaler hjemmekontor og fjernløsninger. Dersom de tilbyr en oppskrift, og omtaler hjemmekontor og fjernløsninger i positive ordelag, vil jeg argumentere for at det er av økt interesse ved tilbudssiden av oppskrifter. Der en økt interesse, øker sannsynligheten for at hjemmekontor og fjernløsninger kan klassifiseres som en begynnende trend.

### **3.4.3 Bedriftsundersøkelsen**

I analysen av bedriftene har jeg diskutert hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger er et eksplisitt satsningsområde for bedriftene, og hvordan de omtaler hjemmekontor og fjernløsninger. Svaret på disse spørsmålene indikerer hvordan bedriftene stiller seg til hjemmekontor og fjernløsninger, og om det er noe de ønsker å benytte i fremtiden. Dersom de omtaler hjemmekontor og fjernløsninger i positive ordelag, og satser på det, vil jeg argumentere for at hjemmekontor og fjernløsninger er av økt interesse ved mottakssiden av oppskrifter. Der en økt interesse, øker sannsynligheten for at hjemmekontor og fjernløsninger kan klassifiseres som en begynnende trend.

### 3.4.4 Fleksibiliseringsundersøkelsen

I analysen av fleksibiliseringsundersøkelsen har jeg diskutert hvorvidt karakteristika ved hjemmekontor og fjernløsninger kan kjennes igjen i kjennetegnene ved masterideen fleksibilisering. Dette har blitt gjort ved å først diskutere hvorvidt fleksibilisering kan forstås som en masteride, før jeg har sammenliknet kjennetegnene som blir gitt hjemmekontor og fjernløsninger ved konsulent- og bedriftsundersøkelsen med kjennetegnene til fleksibilisering.

## 3.5 Kvalitetskriterier

### 3.5.1 Gyldighet

Forskningens gyldighet handler om hvorvidt dataene og svarene er gyldige i forhold til problemstillingen (Busch, 2013). Tjora (2017) beskriver at den beste formen for gyldighet er at undersøkelsen er forankret både teoretisk og i annen relevant forskning. For å svare på del én av problemstillingen, har jeg tatt utgangspunkt i Abrahamson (1996) sin modell, der jeg søker å undersøke de fleste av aktørene i denne modellen. Slik kan man argumentere for at designet har en teoretisk forankring. På en annen side utelater denne studien å undersøke aktøren «guruer», noe som avviker fra modellen til Abrahamson (1996). Bakgrunnen for et slikt valg henger både sammen med tilgjengelige ressurser og at det i denne sammenheng undersøkes en *begynnende* trend. Således kan det tenkes at guruer ikke enda har kommet på banen ved hjemmekontor og fjernløsninger, og ikke er relevant for problemstillingen. Videre er det metodiske designet gjort etter inspirasjon av Røvik (2007). Her benytter Røvik (2007) både en konsulent, publikasjon- og organisasjonsundersøkelse for å undersøke samtidens trender slik som i denne studien. Forskjellen er at Røvik (2007) undersøker hvilke ideer som er populære, mens denne studien tar utgangspunkt i en ide for å undersøke om den er populær og har dermed et motsatt utgangspunkt.

I denne sammenheng, ved å undersøke antall medieoppslag- og publikasjoner som et design for å måle popularitet, er også en hyppig benyttet metode i samfunnsvitenskapen (Abrahamson, 1996, Røvik, 2007, Wæraas, Byrkjeflot & Angell, 2011), og er således både teoretisk og empirisk forankret. Utfordringen ved denne type datainnsamling er å lage en mest mulig relevant søkestreng oppimot hjemmekontor og fjernløsninger. Dette er en omfattende prosess, og i denne studien har søkestrengen og inklusjonskriteriene blitt til ved prøving og feiling underveis. Det skal nevnes at det er minimale forskjeller ved å kun benytte «hjemmekontor» som søkestreng, versus å i tillegg inkludere en eller flere temaer. Dette kan vise til den generelle trenden uavhengig av hvilke temaer som inkluderes/ekskluderes.

Gyldigheten til medieoppslag- og publikasjonsundersøkelsen handler dermed om at dersom det er en økning i antall oppslag, kan det vises til en økning i popularitet ved hjemmekontor og fjernløsninger. Dette med den forutsetning at dette blir omtalt i positive ordelag i de andre undersøkelsene.

Å undersøke konsulentselskapers tilbud og omtale av hjemmekontor og fjernløsninger som et mål på popularitet, er også en metode som er blitt benyttet i samfunnsvitenskapen (Abrahamson, 1996, Røvik, 2007). Her er den sentrale antagelsen at et konsulentselskap er konstruert til å tilby tjenester som reflekterer samtidens trender. Slik som marionettevarianten som ble beskrevet i kapittel to. Gyldigheten til konsulentundersøkelsen handler dermed om at dersom konsulentselskapene tilbyr og omtaler hjemmekontor og fjernløsninger i positive ordelag, kan det sees på som noe som er populært og kan dermed klassifisere til en trend.

Det å undersøke hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger er et satsningsområde for bedrifter som et mål på trend og mote, er igjen en metode som er blitt benyttet i samfunnsvitenskapen (Abrahamson, 1996, Røvik, 2007). I denne sammenheng er antagelsen at bedrifter som ønsker å fremstå fremtidsrettet og moderne, uttrykker og mulig adopterer de ideer og oppskrifter som er på mote. Dermed, hvis hjemmekontor og fjernløsninger blir ansett som moderne av omgivelsene, vil de valgte bedriftene først og fremst uttrykke at hjemmekontor og fjernløsninger er noe de tar hensyn til. I tillegg til å uttrykke en satsning, vil mange bedrifter også adoptere og innlemme et slikt fenomen. Gyldigheten til bedriftsundersøkelsen handler dermed om at dersom de undersøkte bedriftene satser på og omtaler hjemmekontor og fjernløsninger i positive ordelag, kan det sees på som en trend. I denne diskusjonen av gyldigheten til bedriftene i forhold til problemstillingen, ønsker jeg å synliggjøre hvordan de valgte bedriftene ble gjenstand for denne undersøkelsen. Valget av bedrifter knyttes til en artikkel fra E24, der Telenor, Equinor og DNB blir omtalt som tre store norske bedrifter som ønsker å gå videre med hjemmekontor (E24, 2020). Schibsted ble valgt på bakgrunn av at jeg tilfeldig sjekket nettsidene, og fant en rapport som betegnes som «future report»- som har til hensikt å se inn i fremtiden og bl.a. predikere hvordan organisasjonen ser for seg å jobbe i fremtiden (Schibsted, 2022b). Dette vekket en særlig interesse hos meg som syntes relevant for dette prosjektet.

For å svare på del to av problemstillingen, har jeg tatt utgangspunkt i teorien om masteride og ideen om fleksibilisering. Således har disse undersøkelsene både en teoretisk og en empirisk forankring. Samtidig, slik det er nevnt i innledningen og tidligere i dette kapittelet, benytter



denne studien en abduktiv forskningsstrategi hvor metoden er å sammenlikne disse teoriene med et «nytt fenomen». Dette er ikke en kjent benyttet metode, men det kan allikevel argumenteres for at disse sammenlikningene er gyldige, da de baseres både på prinsippet om mønsterlikhet og intersubjektivitet.

### 3.5.2 Pålitelighet

Forskningens pålitelighet handler om hvorvidt man kan stole på dataene som blir fremstilt (Busch, 2013). I undersøkelsene som gjennomføres, benyttes det verken intervju eller spørreskjema som metode, men søkedatabaser, søkestrenger, og analyse av selskapers offentlige dokumenter. Ved en slik metode kan det argumenteres for at det er mulig å ettergå dataene som blir fremstilt og sjekke dem, dermed ansees *undersøkereffekten* som liten (Jacobsen, 2015, Tjora, 2017). På den andre siden kan det knyttes utfordringer til pålitelighet ved dataen som blir hentet ut, i tillegg til selskapers selvpresentasjon.

Dataene som er blitt hentet som grunnlag for analysen i konsulentselskapene og bedriftene, har den egenskapen at de har blitt funnet fordi jeg har gjennomgått hjemmesidene. Her kan det argumenteres for at det vil være helt unaturlig for bedriftene å ikke nevne hjemmekontor og fjernløsninger på det tidspunktet dataen har blitt hentet, ettersom mange ansatte og bedrifter i denne perioden faktisk var påtvunget hjemmekontor (Regjeringen, 2022a). I analysen må jeg dermed være nøye med å skille der hjemmekontor og fjernløsninger blir nevnt generelt, og det som eksplisitt kommer frem som noe som satses på, eller omtales i positive ordelag. På bakgrunn av dette, kan det tenkes at *konteksteffekten* har et bias-potensial jeg må være varsom med i analysen.

Videre kan det knyttes spørsmål til hvorvidt det som presenteres ved hjemmesidene til konsulentselskapene og bedriftene er pålitelig, eller kun er deres selvpresentasjon sett opp mot omgivelsene sine forventninger. Den teoretiske betegnelsen på dette er Brunsson (1989) sitt organisatoriske hykleri, hvor det er en avstand mellom prat og praksis. I denne sammenhengen vil det si at organisasjonenes selvpresentasjon representerer praten, mens hvorvidt det faktisk er noe de gjør, er praksisen. Igjen- dette er noe jeg må være varsom med i analysen, der denne sammenhengen vil bli diskutert. Samtidig skal det nevnes at det å bare si at man gjør noe, uten å faktisk gjøre det, også kan ansees som et tydelig uttrykk på hva som er trendy og på mote. Således, i denne sammenheng, behøver kanskje ikke bedriftene og konsulentselskapene å faktisk være pålitelige i hvorvidt de faktisk gjennomfører det som er på mote. De trenger bare å si det, og å late som (Røvik, 2007).

### 3.5.3 Generalisering

Forskningens mulighet for generalisering handler om hvorvidt studien kan overføres til andre situasjoner og caser (Busch, 2013). Denne spesifikke studien er ikke en typisk casestudie der man kan diskutere om studiens utvalg har overføringsverdi opp mot en større populasjon eller andre sammenliknbare situasjoner. Snarere er dette en studie som står for seg selv, der et helt fenomen undersøkes, her vil den relevante diskusjonen ved generalisering dreie seg om hvorvidt de ulike undersøkelsene som gjennomføres i studien har et representativt utvalg sett opp imot problemstillingen.

Når det gjelder medieoppslagsundersøkelsen, har jeg benyttet Atekst/Retriever, som er en søkedatabase som innehar de fleste norske riks- regional og lokalaviser, og dateres tilbake i hele tidsrommet undersøkelsen undersøker (Universitetsbiblioteket, 2022). Dette betyr at hele utvalget er dekket i denne undersøkelsen, og generaliseringen ansees som høy. Når det gjelder publikasjonsundersøkelsen har jeg benyttet søkedatabasen Web of Science. Dette er en relevant søkedatabase innenfor samfunnsvitenskapen og ansees å være like pålitelig som andre søkedatabaser innenfor samme kategori. Denne søkedatabasen har god brukervennlighet, der det er mulig å velge «topic»- noe som skiller seg i positiv forstand fra andre søkedatabaser. Forutsatt at søkestrengen er tilpasset hjemmekontor og fjernløsninger på en god måte, anser jeg at denne søkedatabasen kan generaliseres opp imot andre søkedatabaser. Når det gjelder konsulentundersøkelsen er tre av de fire «store» konsultentselskaper valgt for undersøkelsen, det ansees at en undersøkelse av disse tre kan generaliseres opp imot andre konsultentselskap. Dette da store selskaper ofte setter dagsorden først, ettersom de har særlig stor kapasitet til å håndtere nye ideer (Røvik, 2007). Når det gjelder bedriftsundersøkelsen, har jeg tatt utgangspunkt i teorien om at både store organisasjoner, og organisasjoner i det private er tidligst ute med å adoptere og implementere tidsriktige ideer (Røvik, 2007). Dermed har jeg valgt organisasjoner som både er store og som ikke er rent offentlige, altså bedrifter. Således kan det argumenteres for at denne studien ikke kan generaliseres til små og/ eller rent offentlige organisasjoner. På den andre siden kan det argumenteres via teorien at det er mulig med generalisering, siden en tidstypisk trend har en tendens til å treffe små og offentlige organisasjoner en tid etter de store og private (Røvik, 2007). Ettersom denne studien undersøker hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger kan sees på som en *begynnende* trend, ansees dette valget som relevant.

Studien som helhet har et undersøkelsesdesign med stor «bredde» med ulike undersøkelser som har til hensikt å fange både tilbydere og mottakere av tidstypiske ideer. Således kan det argumenteres for at jo flere av undersøkelsene som viser tegn til hjemmekontor og fjernløsninger som en trend, jo større er sannsynligheten for at det nettopp kan klassifiseres som det. Den samme logikken gjelder ved generalisering, der muligheten for generalisering øker jo flere undersøkelser som viser til hjemmekontor og fjernløsninger som trend.



## 4 Analyse

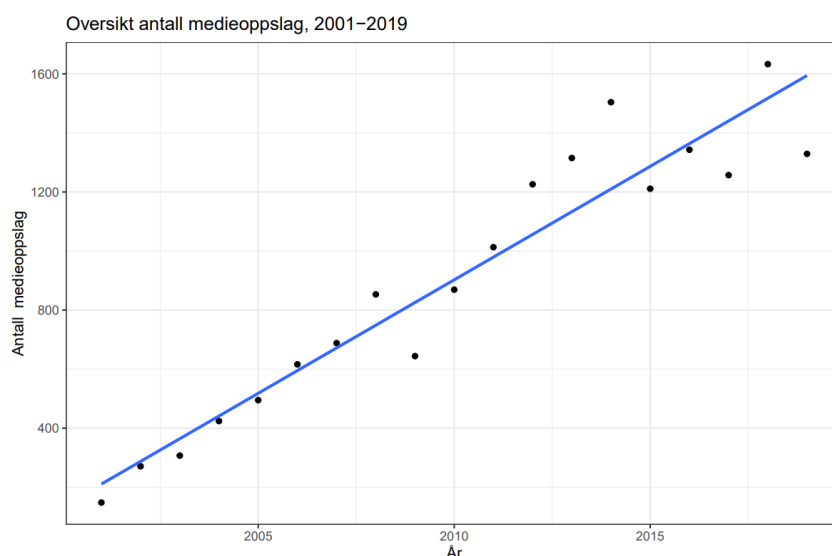
I dette kapittelet gjennomføres studiens analyse. Del én av problemstillingen diskuteres først, deretter diskuteres del to av problemstillingen. Problemstillingen diskuteres ved hjelp av de ulike nevnte undersøkelsene, der tre av undersøkelsene svarer til del én av problemstillingen, mens én undersøkelse svarer til del to av problemstillingen. De ulike undersøkelsene presenterer og diskuterer sin data hver for seg. De viktigste funnene i analysen oppsummeres etter hvert delkapittel.

### 4.1 Hjemmekontor som en begynnende trend?

Den første delen av problemstillingen er om «... *det økende fokus på bruk av hjemmekontor og fjernløsninger kan sees på som en begynnende trend i den moderne organisasjon?*». For å svare på dette, har jeg som nevnt, gjennomført tre ulike undersøkelser som til sammen er med på å belyse spørsmålet fra ulike vinkler. Medieoppslags- og publikasjonsundersøkelsen presenteres og diskuteres først, deretter blir konsulentundersøkelsen presentert og diskutert, og til slutt bedriftsundersøkelsen. Delkapittelet avsluttes med en bredere analyse og diskusjon av alle de nevnte undersøkelsene sett opp imot del én av problemstillingen.

#### 4.1.1 Medieoppslag- og publikasjonsundersøkelsen

Både antall medieoppslag og publikasjoner som omhandler hjemmekontor over en 19 års periode har blitt undersøkt. Økningen i antall medieoppslag i Atekst/Retriever vises i figuren nedenfor:



Figur 4- Oversikt over antall medieoppslag fra 2001 til 2019.

Figur 4 viser en økning i antall medieoppslag over en 19 års periode, der vi kan se en økning fra rundt 150 oppslag i norske riks- regional- og lokalmedier i 2001 til rundt 1300 oppslag i 2019. Økningen er tilnærmet lineær fra år 2001 til år 2008, deretter er det mer avvik og spredning mellom datapunktene frem mot år 2019, og man kan se at effekten muligens er noe avtagende. Korrelasjonen, sammenhengen mellom økning i antall år og antall medieoppslag, har en verdi lik 0.9535, noe som klassifiserer til en svært sterk sammenheng, der verdien lik 1 er perfekt sammenheng (Jacobsen, 2015). Nedenfor vises denne sammenhengen i tallformat.

**Sammenhengen mellom antall medieoppslag og år (2001-2019)**

---

*Dependent variable:*

---

Atekst/Retriever

	(1)	(2)
År	76.87*** (5.81)	118.25*** (22.92)
År (Kvadrert)		-2.07* (1.11)
Constant	133.70* (66.25)	-11.13 (99.54)
Observations	19	19
R <sup>2</sup>	0.91	0.93
Adjusted R <sup>2</sup>	0.91	0.92
Residual Std. Error	138.72 (df = 17)	129.68 (df = 16)
F Statistic	175.04*** (df = 1; 17)	101.88*** (df = 2; 16)

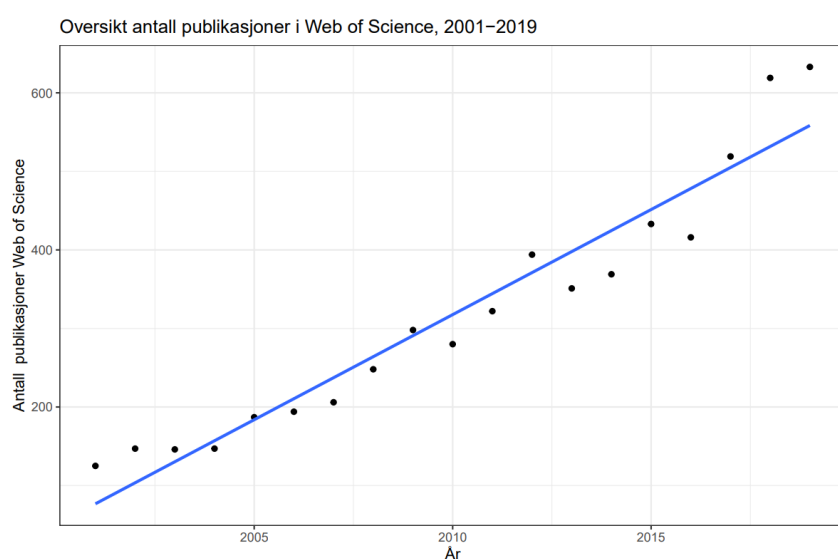
*Note:* \* p<0.1; \*\* p<0.05; \*\*\* p<0.01  
Standardfeil i parentes

Tabell 1- Sammenhengen mellom antall medieoppslag og år (2001-2019).

Tabell 1 viser den lineære (1) og kurvelineære (2) sammenhengen mellom antall medieoppslag i Atekst/Retriever og år fra 2001 til 2019. I den lineære kolonnen (1) kan man lese en økning i antall medieoppslag på 76.87 per år, og at denne sammenhengen er statistisk signifikant på 1% nivået. Dette vil si at det er svært sannsynlig at denne sammenhengen er korrekt. I den kurvelineære kolonnen (2), kan man lese at økningen i antall medieoppslag øker med 118.25 per år og at denne sammenhengen er signifikant på 1% nivået. I denne kolonnen er det tillagt et kvadrert ledd, for å undersøke hvorvidt effekten er avtagende med årene. Dette er gjort med bakgrunn Abrahamson (1991) sin moteteori, som sier at organisasjonsmoter har en begrenset levetid, noe som ville vist en avtagende effekt i figur 4. I figur 4 kan man som

nevnt tilsynelatende se en lik sammenheng, hvorvidt denne effekten er gjeldene kan vi lese i kolonne (2) i tabell 1. Her kan vi lese at effekten reduseres med en faktor lik - 2.07 per år, men denne sammenhengen ikke er signifikant på definert nivå. I tillegg øker standardfeilen i denne kolonnen, og «F Statistics» reduseres sammenliknet med kolonne (1). På bakgrunn av dette vil undersøkelsen konkludere med at det er den lineære sammenhengen og kolonne (1) som tillegges mest forklaringskraft, der det ikke er en avtagende effekt på medieoppslag i perioden 2001 til 2019. Dermed er ikke Abrahamson (1991) sin moteteorisyklus dekkende for hjemmekontor og fjernløsninger på nåværende tidspunkt ved undersøkelse av medieoppslag.

Resultatene av økningen i antall publikasjoner i Web of Science vises nedenfor:



Figur 5- Oversikt over antall publikasjoner fra 2001 til 2019.

Figur 5 viser en økning i antall publikasjoner over en 19 års periode i søkedatabasen Web of Science. Vi kan se en økning fra rundt 125 publikasjoner i 2001 til rundt 650 publikasjoner i 2019. I tillegg kan vi også se en tilnærmet lineær sammenheng med noe økning i effekt mellom år 2013 og 2019. Korrelasjonen, sammenhengen mellom økningen av antall publikasjoner og år, har en verdi lik 0.9531, noe som vil klassifisere til en svært sterk sammenheng, der verdien lik 1 er perfekt sammenheng (Jacobsen, 2015). Nedenfor vises denne sammenhengen i tallformat.

**Sammenhengen mellom antall publikasjoner og år (2001-2019)**

<i>Dependent variable:</i>		
Web of Science		
	(1)	(2)
År	26.76*** (1.80)	4.70 (5.40)
År (Kvadrert)		1.10*** (0.26)
Constant	49.96** (20.54)	127.18*** (23.46)
Observations	19	19
R <sup>2</sup>	0.93	0.97
Adjusted R <sup>2</sup>	0.92	0.96
Residual Std. Error	43.02 (df = 17)	30.57 (df = 16)
F Statistic	220.62*** (df = 1; 17)	227.28*** (df = 2; 16)
<i>Note:</i>	* p<0.1; ** p<0.05; *** p<0.01 Standardfeil i parentes	

*Tabell 2- Sammenhengen mellom antall publikasjoner og år (2001-2019).*

Tabell 2 viser den lineære (1) og kurvelineære (2) sammenhengen mellom økning i antall år og antall publikasjoner i Web of Science fra 2001 til 2019. I den lineære kolonnen (1) kan man lese at økningen i antall publikasjoner øker med 26.76 per år, og at denne sammenhengen er statistisk signifikant på 1% nivået, noe som vil si at det er svært sannsynlig at denne sammenhengen er korrekt. I den kurvelineære kolonnen (2), kan man lese at økningen i antall publikasjoner øker med 4.70 per år, men denne sammenhengen er ikke signifikant. I denne kolonnen er det tillagt et kvadrert ledd for å undersøke hvorvidt effekten er avtagende med årene. Dette er igjen gjort med bakgrunn Abrahamson (1991) sin moteteori, som sier at organisasjonsmoter har en begrenset levetid, noe som ville vist en avtagende effekt. Hvorvidt denne effekten er gjeldene, kan vi lese i kolonne (2) i tabell 2. Her kan vi lese at effekten øker med en faktor lik 1.10 per. år noe som gir en positiv eksponentiell økning og at denne sammenhengen er statistisk signifikant på 1% nivået. På bakgrunn av dette kan man konkludere med at Abrahamson (1991) sin moteteori med en avtagende effekt heller ikke gjør seg gjeldene for hjemmekontor og fjernløsninger på nåværende tidspunkt i undersøkelsen av publikasjoner.



Begge undersøkelsene viser dermed en sterk sammenheng (korrelasjon) mellom økning i år og antall medieoppslag eller publikasjoner angående hjemmekontor og fjernløsninger. Således kan man argumentere for at dette er av økt interesse både i det offentlige ordskiftet, og i den faglige debatten i det valgte tidsrommet. Det er også blitt vist at denne sammenhengen er statistisk signifikant på 1% nivået, noe som betyr at dette er en svært sikker sammenheng, basert på tallgrunnlaget. Dermed er det utvalget av tall som er av interesse for å diskutere hvorvidt det er en økning av interesse både i det offentlige ordskiftet og faglig. I det offentlige ordskiftet, som det er nevnt i metodekapittelet, er alle norske riks, regional og lokalmedier representert i søkedatabasen. Tallene ansees dermed som relativt sikre. Når det gjelder den faglige interessen, representert ved søkedatabasen Web of Science, er dette blitt redegjort for i metoden. Her er det en større feilmargin, men det ansees at denne søkedatabasen er like god som andre sammenliknbare søkedatabaser. På bakgrunn av dette ansees også disse tallene som relativt sikre.

I begge undersøkelsene har det blitt undersøkt hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger, i tillegg til å være økende, har en avtagende eller stadig økende interesse. Dette ble gjort for å undersøke hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger passer inn i teorien til Abrahamson (1991), hvor moter har et nærmest klokkeliknende forløp med rask utbredelse og rask tilbakegang. En rask tilbakegang ville i denne sammenheng blitt vist ved en avtagende kurve, med en utflating og deretter en negativ kurve. Medieoppslagsundersøkelsen viste at en slik avtagende effekt var til stede, men disse dataene ansees ikke som sikre nok. Således gir ikke teorien til Abrahamson (1991) tilstrekkelig forklaring på medieoppslagsundersøkelsen. I publikasjonsundersøkelsen ble også denne sammenhengen undersøkt. Her er det en økende effekt, der datamaterialet viser en stadig økende faglig interesse for hjemmekontor og fjernløsninger, det skal nevnes at denne sammenhengen ikke er statistisk signifikant, men man kan konkludere med at det ikke er en avtagende effekt. I denne sammenhengen, akkurat som i kritikken mot Abrahamson (1991) sin moteteori, kan vi ikke vite hvordan effekten og interessen vil gjøre seg gjeldende i fremtiden. Her kan man anta at interessen for hjemmekontor og fjernløsninger har fått en eksplosiv økning i 2020, og hvordan interessen forløper seg videre etter 2020 vites ikke basert på det presenterte tallgrunnlaget. Dermed er det ikke sikkert at Abrahamson (1991) sin motelogikk er dekkende for dette fenomenet. Her kan det tenkes at koronapandemien og hjemmekontor og fjernløsninger sine egenskaper har en særlig sterk forklaring for videre interesse ved hjemmekontor og fjernløsninger, noe som blir ytterligere diskutert i analysekapittelets del to.

Videre vil en slik tidsseriedata inneholde variasjon fra år til år, der man er nødt til å undersøke over en tid for å se klare tendenser. Et eksempel på dette er år 2009 i medieoppslagsundersøkelsen, hvor man kan se et tydelig interessefall for hjemmekontor og fjernløsninger. Hadde tidsserien sluttet i 2009 og ikke i 2019, kunne konklusjonen vært annerledes. Dermed, for å se en avtagende interesse, må man vente med en slik undersøkelse til man ser klare tendenser. Her skal det nevnes at denne studien søker å besvare hvorvidt dette er en *begynnende* trend, således går ikke dette på akkord med studien.

Ettersom begge undersøkelsene viser en signifikant sterk sammenheng, hvor det måles interessen for hjemmekontor og fjernløsninger, kan det argumenteres for at de styrker hverandres troverdighet. På bakgrunn av overnevnte argumentasjon vil studien konkludere med at hjemmekontor og fjernløsninger er av økt interesse i tidsrommet 2001 til 2019, både i det offentlige allmenne ordskiftet og faglig.

#### **4.1.2 Konsulentundersøkelsen**

I konsulentundersøkelsen er tre konsulentselskap og deres presentasjon av hjemmekontor og fjernløsninger studert. I denne analysen diskuteres a) hvordan tjenestene som angår hjemmekontorløsninger uttrykkes ved hjemmesiden til konsulentselskapene, og b) hvordan hjemmekontor og fjernløsninger omtales av konsulentselskapene. Svaret på disse spørsmålene vil indikere interessen for hjemmekontor og fjernløsninger på tilbudssiden av oppskrifter, der økt positiv interesse, øker sannsynligheten for at hjemmekontor og fjernløsninger kan klassifiseres som en trend og mote.

Ingen av de undersøkte konsulentselskaper tilbyr eksplisitte tjenester som omhandler hjemmekontor og fjernløsninger. Dette kommer til syne ved undersøkelse av de ulike selskapers hjemmesider (KPMG, u. å. a., PWC, u. å. a., Deloitte, u. å. a). I konsulentselskapet KPMG synliggjøres imidlertid andre tilsvarende tjenester under fanen; «tjenester», med bl.a. LEAN og endringsledelse som eksempler (KPMG, u. å. b). Dette gjør seg også gjeldende ved konsulentselskapet PWC, der slike tjenester også presenteres under fanen; «tjenester» (PWC, u. å. b). Her er endringsledelse og kommunikasjon, i tillegg til tjenesteinnovasjon- og design, eksempler på tjenester som selskapet har i sin portefølje (PWC, u. å. b). I konsulentselskapet Deloitte er det ikke like enkelt å få oversikt over deres konkrete tjenester ved å se på fanen «tjenester, Consulting» (Deloitte, u. å. a). Dette selskapet omtaler sine tjenester i mer generelle termer, der de bl.a. tilbyr tjenester innenfor innovasjon, transformasjon eller ledelse (Deloitte, u. å. a). På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at hjemmekontor og

fjernløsninger ikke er en ide med en klar utarbeidet oppskrift, slik som eksempelvis LEAN eller endringsledelse, og således ikke er en del av porteføljen til konsulentselskapene. Samtidig kan man argumentere for at de oppskriftene som finnes allerede fremstår ganske generelle. Det kan dermed tenkes at disse tjenestene kan fylles med forskjellig innhold, alt etter hva de ulike organisasjonene har behov for og søker.

Ved en nærmere undersøkelse av hjemmesidene til konsulentselskapene blir bildet av at selskapene ikke tilbyr tjenester knyttet til hjemmekontor og fjernløsninger litt annerledes. Tjenester som omhandler hjemmekontor og fjernløsninger knyttes til allerede eksisterende tjenester hos selskapene. I tillegg omtales disse tjenestene i generelle termer. Dette kommer bl.a. til syne ved å se til KPMG sine hjemmesider under fanen; «Tjenester- Rådgivning- Management Consulting- Mennesker og organisasjon», hvor det beskrives noe som blir betegnet som; «smidig arbeidsform» (KPMG, u. å. b). Hva som menes med *smidig arbeidsform* defineres ikke, men det kan tenkes at dette har noe med fleksibilitet, tilpasning og handlefrihet å gjøre. Dette er for øvrig et begrep som likner på Telenor sitt «SmidigDag», som blir omtalt i bedriftsundersøkelsen, hvor smidigheten nettopp knyttes til fleksibilitet i arbeidslivet (Telenor, u. å. b). I avsnittet om smidig arbeidsform beskriver konsulentselskapet at; «*Vi hjelper bedrifter med å identifisere og implementere nye måter å jobbe på*» (KPMG, u. å. b). Dette utsagnet sier ikke noe eksplisitt ved en tjeneste som omhandler hjemmekontor og fjernløsninger, men heller en generell beskrivelse av nye måter å jobbe på. En betraktning ved dette, kan være at konsulentselskaper ønsker å tilby de fleste tjenester, og dermed omtaler sine tjenester i generelle ordelag, dermed vil de med større sannsynlighet vil treffe etterspørselen.

I tillegg til beskrivelsen av smidig arbeidsform som en generell tjeneste, har konsulentselskapet publisert en artikkel med overskriften; «*Tilbake til «kontoret» eller?»*» (KPMG, 2020). Ved denne artikkelen fra «People and Change»-avdelingen til KPMG, kan man argumentere for at det knyttes mer spesifikke tjenester til smidig arbeidsform. Her argumenteres det for at bedrifter og organisasjoner nå har en mulighet til å utvikle seg mot fremtiden (KPMG, 2020). Fremtiden beskrives å innebære mer mobilitet blant arbeidsstyrken, og videre at de som har lyktes best med å jobbe distribuert bl.a. har satset på *digital samhandling* og *fjernledelse* (KPMG, 2020). Dette er tjenester og produkter som selskapet har i sin portefølje (KPMG, u. å. b). Dermed kan man argumentere for at KPMG tilbyr tjenester og produkter som skal bidra til å lykkes ved endring til det de betegner som fremtidens arbeidsplass, altså hjemmekontor og fjernløsninger. I artikkelen blir det også presentert en firetrinns oppskrift for «*hva du kan gjøre for å sette i gang arbeidet med å redefinere*

*arbeidsstyrken*» (KPMG, 2020), og at selskapet tilbyr IT-tjenester for å kartlegge bruken av TEAMS i organisasjonen (KPMG, 2020). Dette underbygger videre at konsulentselskapet tilbyr tjenester tilknyttet hjemmekontoret.

I PWC knyttes også hjemmekontoret til allerede eksisterende tjenester som konsulentselskapet tilbyr i sin portefølje. Hos dem blir dette bl.a. uttrykt ved en artikkel som legger vekt på sikre IT- løsninger (PWC, 2021a). Denne artikkelen blir innledningsvis knyttet til hjemmekontor og digital transformasjon, noe som sammenfaller godt med hjemmekontor og fjernløsninger. Videre blir det presentert en oppskrift for hvordan arbeidsgiveren kan lykkes med å skape en «digital arbeidsplass» (PWC, 2021a). Dette kan både tolkes som generelle råd for en bedrift, men også som en tjeneste som tilbys i selskapets portefølje. De tjenestene som tilbys av PWC som sammenfaller godt med denne studien er bla. a; HR-teknologi og fremtidens løsninger, samt teknologi og omstilling (PWC, u. å. b). Dette blir ytterligere underbygget ved en annen artikkel fra selskapet, der det presenteres juridiske råd og retningslinjer for bedrifter som ønsker bruk av hjemmekontor (PWC, 2021b). Således tilbys en ny tjeneste fra PWC som skal hjelpe bedrifter med å lykkes med en slik implementering. Dette kommer tydelig til uttrykk helt til slutt i artikkelen, hvor selskapet skriver at;

*«PwC har god erfaring med å rådgi ulike typer virksomheter med å finne frem til en tilpasset løsning knyttet til hjemmekontor. Vi bistår foretak med blant annet rådgivning om temaet, oppdatering av arbeidsavtaler og personall håndbøker» (PWC, 2021b).*

Dermed har det blitt identifisert tre typer tjenester PWC tilbyr ved hjemmekontor og fjernløsninger; IT, juridisk og generell rådgiving.

I Deloitte, kommer tjenestene tilknyttet hjemmekontor og fjernløsninger mer subtilt frem. Deloitte tilbyr disse tjenestene bl.a. ved tips, råd og diskusjoner via artikler og webinarer. Eksempler på dette er en artikkel der selskapet presenterer fem tips for å bli bedre rustet for det de kaller «future of work» (Deloitte, u. å. b), i tillegg til et webinar som omhandler nettopp dette emnet (Deloitte, u. å. c). I «future of work»- artikkelen knyttes fremtidens arbeid tett til hjemmekontor og fjernløsninger. Der tipsene som blir presentert, omhandler hjemmekontor og hybrid arbeid helt konkret (Deloitte, u. å. b). Avslutningsvis i artikkelen

kommer tjenestene tydelig frem, der selskapet beskriver hvilke tjenester de kan bistå med hva gjelder hjemmekontor (Deloitte, u. å. b);

*«Deloitte arbeider både med overordnede strategier og juridisk rådgivning knyttet til «Future of Work». Vi tilbyr kursing og rådgivning som tar for seg det juridiske aspektene ved hjemmekontor, «remote work» på tvers av landegrensener, fjernledelse og HMS-oppfølging. Vi kan skreddersy tjenester som passer din virksomhet» (Deloitte, u. å. b).*

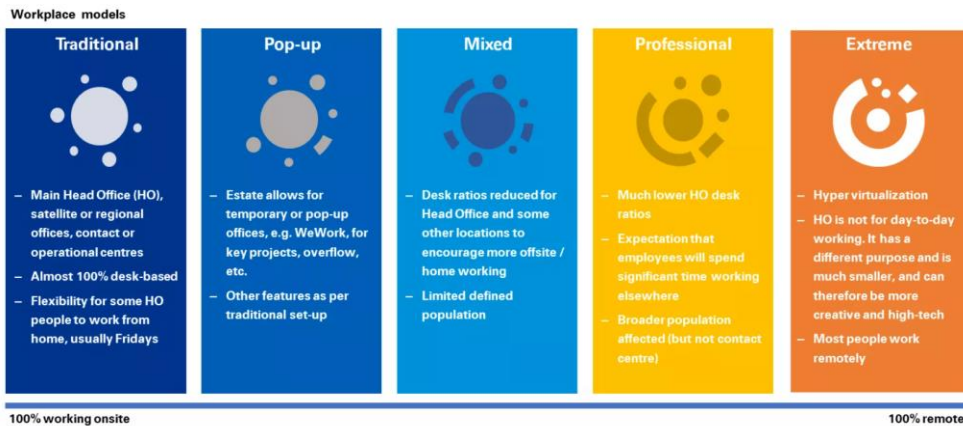
I likhet med de andre konsulentselskapene som er blitt undersøkt, knyttes dermed rådgivningen av hjemmekontor og fjernløsninger til allerede eksisterende tjenester, ideer og oppskrifter, som juridisk rådgivning, fjernledelse og HMS- oppfølging. Dermed kan man argumentere for at også dette konsulentselskapet tilbyr tjenester som omhandler hjemmekontor og fjernløsninger. Forklaringen på hvorfor hjemmekontor og fjernløsninger knyttes til allerede eksisterende tjenester, kan forklares ved at hjemmekontor og fjernløsninger allerede passer svært godt inn i disse tjenestene og trendene. Dette ved at hjemmekontor og fjernløsninger handler om avstand, noe som fører til at organisasjonene behøver kompetanse på både IT og fjernledelse. I tillegg er dette et relativt nytt fenomen, noe som tilsier at det kan knyttes særlige utfordringer til det juridiske aspektet, fordi det ikke er klare og tydelige regler og sedvaner for et slik type fjernarbeid. Dette er for øvrig en utfordring som ble annonsert tidlig ved innføringen av obligatorisk hjemmekontor den 12. mars 2020 (Regjeringen, 2022a). Dette fører til at konsulentselskapene kan benytte de allerede etablerte oppskriftene og tjenestene slik at organisasjoner lykkes ved en implementering av hjemmekontor og fjernløsninger.

I tillegg til å tilby tjenester til hjemmekontoret, omtaler konsulentselskapene hjemmekontor og fjernløsninger i svært positive ordelag, der enkelte av konsulentselskapene til og med omtaler det som en gitt fremtid i arbeidslivet. I den tidligere nevnte artikkelen fra KPMG (KPMG, 2020), presenterer konsulentselskapet at økt bruk av hjemmekontor *«... vil hjelpe selskapets effektivitet, styrke medarbeidertilfredshet og ikke minst bidra til å skape en attraktiv modell som også appellerer til morgendagens ansatte»* (KPMG, 2020). Dermed knytter dette konsulentselskapet økt bruk av hjemmekontor til tre relativt store fordeler for selskaper. Med et slikt skussmål av hjemmekontoret, der det som nevnt i innledningen ikke finnes grunnlag for å hevde slike klare sammenhenger (De Menezes & Kelliher, 2011), er det nærliggende å tenke at hjemmekontor og fjernløsninger kan fremstå som er rasjonalisert myte,

der det er en ikke vitenskapeligbasert tro på at hjemmekontor og fjernløsninger faktisk er rasjonelt begrunnet (Meyer & Rowan, 1977).

I konsulentselskapet PWC fremstår omtalen av hjemmekontor og fjernløsninger mer balansert enn i KPMG. Dette kommer til syne ved en artikkel produsert av selskapet der hjemmekontorets fordeler og ulemper beskrives. I denne artikkelen blir det pekt på at ulike organisasjoner har ulike behov (PWC, 2021b), der de positive karakteristika som blir trukket frem er; økt fleksibilitet, effektivitet og trivsel, mindre kontorlokaler som knyttes til mindre kostnad, mindre reisetid og mulighet for å tiltrekke seg attraktive arbeidstakere (PWC, 2021b). Utfordringene ved hjemmekontor skisseres ved at; det er vanskelig å skape en god arbeidskultur, vanskeligere med et godt samarbeid, i tillegg til et uklart skille mellom jobb og fritid (PWC, 2021b). Selv om fremstillingen fremstår mer balansert, knyttes det mer konkrete positive effekter av hjemmekontor ved dette konsulentselskapet, mens det ved KPMG knyttes mer generelle og muligens større effekter. Felles for de to konsulentselskapene syntes å være at det å tiltrekke seg attraktive arbeidstakere er en særlig positiv effekt ved økt bruk av hjemmekontor. Dette er for øvrig noe som blir diskutert ytterligere i bedriftsundersøkelsen spesielt ved Schibsted.

Går vi tilbake til konsulentselskapet KPMG og den tidligere nevnte artikkelen; «*Tilbake til «kontoret» eller?»*» (KPMG, 2020), kan det fremstå som at dette konsulentselskapet i tillegg til å omtale hjemmekontor og fjernløsninger i svært positive ordelag, også omtaler det som en gitt fremtid (KPMG, 2020). Dette kommer særlig til syne ved deres presentasjon av sin «*Workplace models*» (KMPG, 2020). Dette er en modell der det vises en oversikt over mobiliteten blant arbeidstakerne, der det til venstre i modellen vises et tradisjonelt kontor med fysisk oppmøte, og mot høyre i modellen vises en ekstremversjon hvor de fleste jobber på avstand (KPMG, 2020). Modellen vises under:



Figur 6- «Workplace models».

I artikkelen predikerer forfatteren at:

*«... fremtidens arbeidsplass ikke ligger til venstre i «workplace models» bildet, med tradisjonell kjernetid og fysisk oppmøte på kontorene som vanlig praksis, men at den finnes et sted mot høyre, med større grad av mobilitet blant arbeidsstyrken ...»*  
(KPMG, 2020).

Fremtidens arbeidsplass blir i dette sitatet knyttet til mer mobilitet blant arbeidsstyrken, der både når og hvor man jobber, skal tilpasses i større grad enn tidligere. I artikkelen blir også begreper som å jobbe distribuert, i virtuelle team og ved digital samhandling beskrevet- noe som knyttes tett til karakteristikken til hjemmekontoret (KPMG, 2020). Dermed kan man argumentere for at artikkelen knytter prediksjonen om fremtidens arbeidsplass til hjemmekontor og fjernløsninger (KPMG, 2020). Det at konsulentselskapet omtaler hjemmekontoret som en gitt fremtid, kan ligge i den kraft det ligger i å være «fremme i skoen», og ikke bare henge med, men å *predikere* en kommende mote. På den måten virker logikken ved dette konsulentselskapet å være at; de predikerer en fremtid som organisasjonene må ta hensyn til, hvor de allerede tilbyr tjenester som vil være relevante for en slik fremtid, denne fremtiden er også ansett som noe godt for organisasjonene. Ved dette legitimerer de sine tjenester som noe helt nødvendig. Denne dynamikken, å predikere en fremtid og hvilke konsekvenser og mekanismer det iverksetter, kommer ytterligere til syne ved å se til konsulentselskapet Deloitte.

Deloitte har som nevnt tidligere en litt annen tilnærming i sin omtale av hjemmekontor og fjernløsninger. I stedet for å trekke frem tydelige positive eller negative effekter av hjemmekontoret, syntes det heller som om at Deloitte i likhet med KPMG, nærmest stadfester

at hjemmekontoret både er en nåtid- men også en fremtidstrend, dette også mer eksplisitt enn det foregående konsulentselskapet. Dette kommer spesielt til uttrykk ved det tidligere nevnte «future of work»- webinar til konsulentselskapet (Deloitte, u. å. c). I webinaret presenteres og diskuteres hvordan fremtidens arbeidsliv vil se ut (Deloitte, u. å. c). Her presenterer interne Deloitte-eksperter sine analyser og eksterne organisasjoner sine konkrete praktiske tilnærminger. Ett av temaene som blir hyppig diskutert, er bruken av hjemmekontor og hybrid arbeid. Her skisseres det fra en intern ekspert på organisasjonsdesign at det er de fleksible, smidige og tilpassningsdyktige arbeidsformene som har vært, og fortsatt vil være i vinden i fremtiden (Deloitte, u. å. c). Videre beskrives det en fremtid hvor organisasjoner ikke «... må stivne i måten vi er organisert på, nettopp for å forløse det potensial som ligger i innovasjon» (Deloitte, u. å. c. 40:32). Dette beskrives både som en nåtidstrend, og en fremtidstrend, altså noe som organisasjoner kommer til å gjøre mer og mer av.

Videre i webinaret, uttaler andre interne eksperter innenfor bla. a; ledelse, jus og teknologi seg om fremtidens arbeidsplass (Deloitte, u. å. c). Diskusjonen sentrerer rundt den hybride arbeidsplassen, noe som kan tolkes til at det er nettopp den hybride arbeidsplassen som opptar de ulike ekspertene i Deloitte (Deloitte, u. å. c). Her kan man samtidig argumentere for at spørsmålene som kommer inn fra tilhørere av webinaret dreier diskusjonen i den retningen, men hvilke spørsmål som skal bli tatt opp for diskusjon, i tillegg til temaene de ulike ekspertene selv velger å ta opp, er Deloitte sine eksperter sine egne valg. På den måten kan man si at både tilhørerne så vel som ekspertene har særlig interesse av hjemmekontor og den hybride arbeidsplassen. Dette kan tyde på at hjemmekontor og fjernløsninger er et fenomen som interesserer spesielt, både faglig, og i det offentlige ordskiftet.

Her vil det være interessant å diskutere hvem som faktisk har interesse av et slikt webinar, altså hvilke personer og organisasjoner som er med på å dra diskusjonen i retning av hjemmekontor og fjernløsninger. Man kan anta at tilhørerne er mennesker i HR- relaterte stillinger i relativt store organisasjoner, fordi hjemmekontor og fjernløsninger hovedsakelig er et HR- relatert fenomen. Samtidig representerer disse menneskene sannsynligvis store multistandardorganisasjoner som har kapasitet til- og interesse av å delta på et slikt «fremtids webinar». Slike organisasjoner ønsker å fremstå særlig moderne og fremtidsrettet (Røvik, 2007). Dermed kan man videre anta at disse personene er opptatt av de nye trendene. Dersom de «kjøper» den nye trenden, vil de sannsynlig gå tilbake til sine respektive organisasjoner og implementere fremtidsideen slik at deres organisasjon er på mote og fremstår attraktiv. Denne dynamikken mellom tilbud og mottak av ideer passer til Abrahamson (1996) sin moteteori og



modellen som ble presentert i kapittel to. Hvorvidt denne dynamikken gjør seg gjeldende, blir ytterligere analysert i bedriftsundersøkelsen. En kuriositet ved dette webinarer er også selve navnet; «future of work», et slikt navn i seg selv kan være med på å trekke til seg organisasjoner som ønsker å fremstå som moderne og være attraktive i fremtiden.

Finn.no er en av de eksterne bidragsyterne som presenterer hvordan de angriper morgendagens arbeidsliv i dette webinarer. De presenterer sin metodikk ved en hybrid arbeidsmodell, der det vektlegges en kombinasjon av tradisjonelt kontor og hjemmekontor (Deloitte, u. å. c). De presenterer også helt konkret hvordan de planmessig endrer kontorlokaler for fremtiden (Deloitte, u. å. c). Disse innslagene av organisasjoner som presenterer sine erfaringer, kan representere det Abrahamson (1996) betegner som *guruer*. Dette er nettopp personer som reiser rundt og forteller sin historie ved ideen, der suksessen ved fenomenet frembringes. Tidligere har jeg argumentert for at guruer sannsynligvis ikke har kommet til syne i forbindelse med bruk av hjemmekontor og fjernløsninger ettersom det er et ganske ferskt fenomen. Det kan allikevel synes som at det allerede finnes noen guruer som forteller sine suksesshistorier. Noe som kan forklares med at veldig mange organisasjoner allerede har mange erfaringer med hjemmekontor og fjernløsninger, ettersom de ble tvunget til denne endringen 12. mars 2020 (Regjeringen, 2022). Dette kan ha ført til en annen dynamikk ved hjemmekontoret sett oppimot rekkefølgen i Abrahamson (1996) sin modell.

Webinarer arrangert av Deloitte som overordnet skal diskutere fremtidens arbeid har, som vist, en tydelig tyngde mot å diskutere den hybride arbeidsmodellen og hjemmekontor. Dermed kan det argumenteres for at hjemmekontor og fjernløsninger er noe Deloitte mener er verdt å bruke tid og penger på. Dette kan finne ytterligere forklaringskraft ved å ta utgangspunkt i Abrahamson (1996), sin tilbud/etterspørsel- logikk. Hvis vi tar utgangspunkt i hvordan Deloitte presenterer hjemmekontor og fjernløsninger, virker logikken til å være at; Deloitte undersøker trendene i vår samtid og forsøker å predikere en fremtid. Disse analysene og «funnene» må organisasjonene ta høyde for slik at de blir ansett som moderne og «henger med i tiden». Slik oppstår det en selvforsterkende kraft i trenden, der organisasjonene nærmest «må» rette seg etter en trend som kan komme. Slik sikres deres overlevelse i et konkurranseutsatt marked. Dermed blir den predikerte «trenden» en sannhet om fremtiden, og man kan nærmest argumentere for at konsultentselskapet konstruerer fremtidens trend og skaper et behov for organisasjonene til å jage etter trenden. Som en følge av dette, blir disse trendene en slags selvoppfyllende profeti. Dette henger for øvrig tydelig sammen med marionettevarianten. I tillegg bidrar de moderne organisasjonene aktivt til å forsterke troen ved

at de både deltar, men også presenterer sine suksesshistorier på dette webinar. På den måten fremstår disse organisasjonene som særlig moderne og «fremme i sko».

Oppsummert gjennom konsulentundersøkelsen, kan det konkluderes med at alle konsultentselskap tilbyr tjenester knyttet til hjemmekontor og fjernløsninger, dette ved allerede eksisterende tjenester. Hvordan de ulike konsultentselskap tilbyr og presenterer sine tjenester derimot, fremstår noe ulikt. I webinar til Deloitte, om å stadfeste nåtidstrendene i tillegg til å predikere fremtiden, skiller dette selskapet seg fra de andre selskapene i måten de presenterer sine tjenester. Innholdet i presentasjonen derimot fremstår ganske lik som KPMG, der de forsøker å predikere hvordan fremtidens arbeidsplass vil se ut. Her er de ellers tilsynelatende enig i at det er den hybride og fleksible arbeidshverdagen som kommer til å prege arbeidslivet i fremtiden. PWC presenterer mer konkrete fordeler og ulemper med hjemmekontor og fjernløsninger, og fremstår mer balansert i sine omtaler, sett oppimot KPMG og Deloitte. Det at konsultentselskapene tilbyr tjenester knyttet til hjemmekontor og fjernløsninger, samtidig som at det blir omtalt i positive ordelag, gjør at det kan argumenteres for at konsulentundersøkelsen støtter at hjemmekontor og fjernløsninger er en begynnende trend.

#### **4.1.3 Bedriftsundersøkelsen**

I bedriftsundersøkelsen er fire bedrifter og hvordan disse stiller seg til hjemmekontor og fjernløsninger studert. For å svare på dette, diskuteres a) om hjemmekontor og fjernløsninger er et eksplisitt satsningsområde i bedriftene, og b) hvordan hjemmekontor og fjernløsninger presenteres og omtales av bedriftene. Svaret på disse spørsmålene vil indikere interessen for hjemmekontoret på mottakssiden, der økt positiv interesse, øker sannsynligheten for at det kan klassifiseres som en trend. Videre følger en kort presentasjon av de fire valgte bedriftene.

Telenor er et norskeid selskap som består av ca 3400 arbeidstakere, fordelt på 23 kontorer i Norge der de leverer tjenester innenfor telekommunikasjon og data (Telenor, u. å. a). Videre er Telenor en del av Telenor Group som har virksomheter i åtte land fordelt i Norden og Asia (Telenor Group, u. å. a). Bedriften er dermed et relativt stort selskap nasjonalt, men også med et fotavtrykk internasjonalt, der kjernevirksomheten er kommunikasjon.

DNB er et norsk bankkonsern som leverer bank- og finanstjenester hovedsakelig til norske kunder, består av ca. 9260 medarbeidere og har en kundemasse på ca. 2 100 000 (DNB, u. å. a). DNB er også en aktør internasjonalt representert ved en rekke kontorer og filialer (DNB, u.

å. a). Bedriften er dermed et ganske stort selskap både mtp. ansatte og kunder i Norge, der banktjenester er kjernevirksomheten til bedriften.

Schibsted er et norskstiftet internasjonalt mediekonsern med et særlig fotavtrykk i Skandinavia og Norge, men er også lokalisert i Estland, Polen, Finland, Portugal, Spania og Østerrike (Schibsted, u. å. a, Store Norske Leksikon, 2021). Videre består bedriften av ca. 5000 medarbeidere, der hovedansvarliggørende er annonseformidling på nett, i tillegg til aviser og trykkerier (Schibsted, u. å. b, Store Norske Leksikon, 2021). Schibsted er dermed et relativt stort selskap i norsk målestokk, der tjenestene som produseres handler om media og annonsering på nett.

Equinor er et internasjonalt energiselskap med den norske stat som hovedeier (Equinor, u. å. a). Organisasjonen består av ca. 21000 ansatte og er representert i over 30 land (Equinor, u. å. b). I norsk målestokk kan man regne denne bedriften som særlig stor både ved antall ansatte og geografisk nedslagsfelt.

Alle bedriftene kan ansees som relativt store i antall mennesker (SSB, 2022), der de også har en geografisk utstrekning utenfor Norge. Dermed kan det tenkes at disse bedriftene vil ha særlig gode forutsetninger for å implementere hjemmekontor og fjernløsninger. Dette skyldes at hjemmekontor og fjernløsninger gjør det mulig å samarbeide mellom geografisk ulike lokasjoner, der arbeidsplattformen er via PC og telekommunikasjon. Etersom alle selskapene er av en relativt stor størrelse kan man argumentere for at disse innehar en arbeidsstokk som inneholder både jurister, IT eksperter og HR medarbeidere, såkalte tekno- og støttestrukturer (Mintzberg, 1979, Jacobsen & Thorsvik, 2019). Mange av disse menneskene vil ikke være avhengig av fysiske møter for å løse sin jobb, dermed kan man tenke seg at hjemmekontoret ikke går på akkord med oppgavene til svært mange i slike bedrifter. Videre kan man argumentere for at disse bedriftene ved sin geografiske utstrekning er vant til å benytte fjernløsninger også før hjemmekontor ble innført til «alle» den 12. mars 2020 (Regjeringen, 2022a). Telenor er tilstede åtte land med et særlig fotavtrykk i Asia, DNB har filialer internasjonalt, Schibsted er representert i over ti land, med en tyngde i Skandinavia, og Equinor er representert i over 30 land.

I tillegg til mange ansatte og stort geografisk nedslagsfelt, kan det tenkes at slike bedrifter er med på å «sette dagsorden» for moderne måter å organisere seg på. Dette skyldes at slike organisasjoner ønsker å «henge med i tiden» og å sette «moten», både for å fremstå som en

attraktiv arbeidsplass, men også for å opprettholde en sosial distinksjon til andre organisasjoner, slik som trickle-down varianten (Røvik, 2007). Derfor må slike organisasjoner til stadighet jakte på nye moderne måter å organisere seg på. Et eksempel på dette ble vist «future of work»- webinar til Deloitte, der fremtidsrettede organisasjoner deltar både som tilhørere og deltakere (Deloitte, u. å. c). En mulig forklaring på hvorfor disse organisasjonene har særlig god kapasitet til å implementere en ide som hjemmekontor og fjernløsninger, er at de kan klassifisere til å være multistandard organisasjoner (Røvik, 1998). Dette betyr at det ikke oppleves som noe brudd mellom de tekniske og institusjonelle omgivelser dersom de tar i bruk en ide som hjemmekontor og fjernløsninger. Bakgrunnen for en slik påstand handler igjen om kapasitet og størrelse på organisasjonen.

Hvis vi nå dykker videre ned i de ulike bedriftene og hvordan de stiller seg til hjemmekontor og fjernløsninger, kan det tenkes at Telenor har særlig gode forutsetninger for å satse på dette. Dette skyldes at ideen, hjemmekontor og fjernløsninger, henger tett sammen med de tjenestene bedriften leverer i det daglige, nemlig kommunikasjonsløsninger. Dermed er det en tydelig link mellom *de tekniske* og *institusjonelle* omgivelsene til denne bedriften, og det vil være vanskelig å argumentere for at det oppstår ett brudd mellom forventninger til ideen (de institusjonelle omgivelser) og de tjenestene selskapet er avhengig av og leverer (de tekniske omgivelser). På den måten kan man argumentere for at nettopp denne bedriften, i kraft av sin natur, forventes å satse på, og være ledende i utviklingen av hjemmekontor og fjernløsninger.

Det fremkommer tydelig av datamaterialet at Telenor lever opp til denne hypotesen. Kort tid etter innføringen av hjemmekontoret, allerede 3. juni 2020, uttalte konsernsjefen i Telenor at de ansatte selv kunne velge hvor de ville jobbe fra i fremtiden (NRK, 2020). I denne artikkelen uttaler konsernsjefen at denne arbeidsformen har gitt økt fleksibilitet, er effektiv og at det bryter med det klassiske hierarkiet (NRK, 2020). Hjemmekontoret og en fleksibel hverdag blir også betegnet som fremtidens arbeidsplass (NRK, 2020). I tillegg til denne artikkelen, presenterer han i årsrapporten fra 2020 tilnærmet de samme argumentene, der beskriver han Telenor sine erfaringer på følgende måte;

*«The new flexible way of work is building on positive experiences and lessons learned from the successful and productive period with new ways of working and home office during the pandemic» (Telenor Group, 2021, s. 5).*

Når topplederen for selskapet gir hjemmekontoret slike skussmål, må man anta at bedriften har til hensikt å dra en slik retning. På den måten kan man argumentere for at Telenor satser på hjemmekontor, da med en hybrid løsning og fleksibilitet som hovedargument.

Hvis vi så ser til DNB og hvordan denne bedriften forholder seg til hjemmekontor og fjernløsninger, kan det tenkes at de også staser på dette. Banktjenester som er bedriftens hovedanliggende, har i stor grad blitt et digitalt og teknisk fenomen, der det siden tusenårsskiftet har vært en økning i bruken av nettbank (E24, 2016, Finansfokus, 2021). Det kan dermed tenkes at det i likhet med Telenor ikke vil være et stort sprik mellom de *tekniske- og institusjonelle omgivelser* og således vil det være enklere for bedriften å innføre økt bruk av hjemmekontor og fjernløsninger. Her vil de tekniske omgivelser være kravet om å levere banktjenester- slik som nettbanktjenester, og de institusjonelle omgivelser være forventningen om økt fleksibilitet representert ved hjemmekontor.

I likhet med Telenor fremstår det tydelig av datamaterialet at DNB ønsker å fortsette utviklingen med økt bruk av hjemmekontor og fjernløsninger, og lever således opp til hypotesen presentert ovenfor. I DNB sin årsrapport fra 2020, beskrives det bl.a. at

*«We will build on this in 2021 by facilitating hybrid work – combining working efficiently from home with working at the office. We will increase our expertise relating to our remote collaboration tools, leadership from a distance and self-management, and not least interaction between manager and employee in a hybrid working life»* (DNB Group, 2020, s. 45).

Her annonserer DNB at de er en bedrift som ønsker å gå videre med de positive erfaringene de har fra bruken av hjemmekontor. De stadfester samtidig at de vil jobbe med elementer som; fjernløsninger for IT, fjernledelse, selvledelse og samhandlingen mellom ansatte og leder. Dette for å lykkes med overgangen til økt bruk av hybrid arbeid.

I rapporten blir det videre beskrevet at DNB sine ansatte både har positive og negative erfaringer ved hjemmekontoret, (dette ved en intern undersøkelse) (DNB Group, 2020). De positive aspektene som blir trukket frem er; økt fleksibilitet, økt individuell produktivitet, samt at DNB vil fremstå som en mer attraktiv arbeidsgiver (DNB Group, 2020). Mer fleksibilitet i bedriften som et middel for å være ettertraktet, blir ytterligere underbygget på hjemmesiden; «*hvorfor velge DNB*», hvor både fleksibel arbeidstid og arbeidssted blir benyttet som argumentasjon (DNB, u. å. b). De negative aspektene som blir trukket frem er;

utfordringen ved arbeidsmiljøet, samt it- sikkerhet ved tjenestene som leveres (DNB Group, 2020). Slik fremstår denne bedriften balansert mtp. sitt syn på hjemmekontor og fjernløsninger sett i forhold til Telenor, hvor både positive og negative argumenter blir trukket frem. Det at bedriften beskriver at de vil videreutvikle og evaluere hvordan en hybrid hverdag påvirker bla. a; strategien, tilhørigheten, ledelsen og arbeidsmiljøet, fremstår det som at DNB anerkjenner at en mer fleksibel arbeidsform er noe de kommer til å jobbe mye med i året som kommer. Samtidig ønsker de kontinuerlig å overvåke denne prosessen, slik at det ikke går utover bl.a. produktiviteten og de ansattes velferd.

Strategien som skal legge føringer på hva og hvordan DNB skal jobbe det kommende året, kommer bl.a. til uttrykk ved en artikkel produsert av NRK (NRK, 2021b). Her står lederen i DNB sin kommunikasjonsavdeling frem og sier at de er i ferd med å innføre en hybrid arbeidsmodell, der det blir beskrevet at «*Vi tillater en økt grad av fleksibilitet hvor medarbeidere kan jobbe opptil to dager utenfor kontoret i uken*» (NRK, 2021b). Videre blir det beskrevet både fordeler og ulemper ved hjemmekontoret, der blir bl.a. faren for at jobb og fritid skli sammen presentert. I denne artikkelen blir det også hevdet at økt fleksibilitet og effektivitet er sentrale positive effekter, noe vi kjenner igjen fra årsrapporten. Ved denne balansen mellom argumenter, kan det tolkes dithen at DNB ikke behandler hjemmekontoret som en *rasjonalisert myte*. Dette skyldes at det ikke syntes som at DNB har en grunnleggende tro på at det er hjemmekontor som i fremtiden skal løse mange problem, men snarere en del av fremtiden som bedriften søker mer kunnskap om.

I Schibsted kan det argumenteres i likhet med Telenor for at dette en bedrift som i sin natur er vant til å benytte teknologiske løsninger, både ved sin annonsering, og at de har et fotavtrykk utenfor Norge. Dermed vil en hypotese være at denne bedriften vil ha særlig god kapasitet til å ta opp og omsette ideen om hjemmekontor og fjernløsninger. Et eksempel på at Schibsted har et teknologisk fotavtrykk utenfor Norge og dets relevans, kan synliggjøres ved en artikkel i Schibsted sin «Future Report 2022». I denne artikkelen blir historien til «tec- hubèn» i Krakow fortalt (Schibsted, 2022b). Her beskrives en reise fra 2011 til i dag, der det i 2011 var utenkelig at team i Schibsted kunne jobbe distribuert og på avstand fra hverandre, til i dag, der «tec- hubèn» i Polen støtter alle team i Schibsted uavhengig av deres lokasjon (Schibsted, 2022b). Dette eksempelet viser at Schibsted siden 2011 til i dag, gradvis har utviklet et konsept der IT- ingeniørene i bedriften støtter teamene på avstand versus å være samlokalisert med teamene (Schibsted, 2022b). Her kan det argumenteres for at en slik «hub» har særlig gode forutsetninger for å bidra i en slik utvikling nettopp på grunnlag av at de jobber med IT.

Samtidig viser dette eksempelet at fjernløsninger har fått tid til å bli utviklet og dermed modnet i bedriften, på en slik måte kan man tenke seg at en evt. endring til mer bruk av hjemmekontor og fjernløsninger ikke nødvendigvis vil være en stor endring for bedriften. Dermed kan man, i likhet med de to foregående bedriftene, argumentere for at det oppstår liten avstand mellom de *tekniske- og institusjonelle omgivelser*. I denne bedriften, representerer de tekniske omgivelser bl.a. annonsering på nett, mens de institusjonelle omgivelser representerer omgivelsenes forventninger til hjemmekontor og fjernløsninger.

Det at Schibsted sin «future report 2022», velger å benytte spalteplass til denne artikkelen med dette budskapet, kan tolkes dithen at bedriften mener at en slik måte å jobbe på er fremtiden- noe bedriften er ledende på i dag og ønsker å utvikle videre. Dette blir underbygget i introduksjonen til rapporten som er skrevet av konsernsjefen i selskapet, Kristin Skogen Lund, der hun skriver at;

*«...studies carried out by Microsoft, among others, show that a high percentage of the workforce want the option of working remotely and are willing to change jobs to do so. What is more; remote job postings on LinkedIn have increased five times since the pandemic outbreak»* (Schibsted, 2022b, s. 1).

Videre beskriver hun at vi befinner oss i en tid hvor kampen om talentene aldri har vært større og derfor må vi bl.a. tilpasse oss denne nye arbeidsmodellen (Schibsted, 2022b). Senere i rapporten blir dette budskapet ytterligere argumentert for i artikkelen med overskriften; «*Waging the war for talent*» (Schibsted, 2022b, s. 68). Her blir det bl.a. presentert at de organisasjonene som ikke lykkes med å fasiliterere for økt fleksibilitet for arbeidsstyrken ved arbeidslokasjon, vil risikere å tape kampen om talentene (Schibsted, 2022b). Videre presenteres det at arbeidsstyrken i større grad vil jobbe i utkantene versus i byene, og at generasjon Z vil være meget teknologikompetente som vil muliggjøre økt bruk av «remote work»- altså fjernarbeid (Schibsted, 2022b).

I denne fremtidsrapporten syntes det interessant at hjemmekontor og fjernløsninger blir omtalt som er konsept som bedriften skal satse på i kun positive ordelag. Mange organisasjoner og bedrifter har etablert mer bruk av hjemmekontor, men har en litt mer avventende strategi til dette fenomenet, slik som DNB, noe som ikke kommer til syne ved denne rapporten. På en annen side er det kanskje ikke det som er rasjonale til en slik rapport, i så fall kan en slik rapport mulig ansees som en rekruteringsplattform for å tiltrekke seg de beste talentene- slik

de selv beskriver i rapporten. Her vil en sentral link være at de ansatte «det kriges om» nettopp ønsker en slik «hybrid løsning»- derfor vil bedriften satse på dette. Dermed kan fremtidens arbeidstakere ansees som de institusjonelle omgivelsene til hjemmekontoret- altså de som etablerer et press for hvordan en moderne organisasjon skal organisere seg

I fremtidsrapporten der det presenteres en suksesshistorie ved bruk av fjernløsninger, en artikkel som predikerer økt bruk av hjemmekontor og en konsernsjef som betegner dette som fremtidens arbeid med kampen om talentene som sentral argumentasjon- kan man argumentere for at dette er en bedrift som har et søkelys på hjemmekontor og fjernløsninger. I den sammenheng skal det sies at en rapport som betegnes som en fremtidsrapport, har til hensikt å ta temperaturen på de temaene og fenomener som opptar det offentlige ordskiftet. Dette viser at hjemmekontor og fjernløsninger faktisk *er* et fenomen bedriften velger å gi spalteplass, og dermed anser de hjemmekontoret som noe som opptar det offentlige ordskiftet og som de må ta hensyn til.

Equinor består i sin bredeste form av bl.a. økonomer, ingeniører, automatikere, prosessoperatører, mekanikere og kokker i sin arbeidsstokk (Equinor, u. å. c). Denne bredden i arbeidsstokken skiller seg noe fra de andre bedriftene som har en «smalere» portefølje arbeidstakere. Med en slik bredde kan det tenkes at det vil være vanskeligere for denne bedriften å ha en tydelig link mellom de tekniske- og institusjonelle omgivelser. Dette fordi de tekniske- og institusjonelle omgivelsene er svært mange og ytterst ulike. Det er stor forskjell på arbeidsoppgavene og hverdagen til en som jobber med IT og HR, versus en prosessoperatør, mekaniker eller kokk. Videre kan det tenkes at de institusjonelle omgivelsene spriker fra ideen om hjemmekontor, til effektiv ressursutnyttelse på plattformen- noe som i ytterste konsekvens kan være motsigende forventninger. Det kan også være vanskelig å se for seg hvordan hjemmekontor og fjernløsninger appellerer til prosessoperatøren, kokken eller mekanikeren. På det enkle grunnlag at jobben deres kan ikke gjøres fra et kontor, men ved selve produksjonen av energien eksempelvis ute på en plattform i Nordsjøen.

På en annen side kan man argumentere for at bedriften som helhet har en historie ved å jobbe fra avstand. Der arbeidsstokken helt grovt kan deles i to, hvor den ene sitter på land mens den andre er til havs på en plattform. Således kan det tenkes at denne bedriften fra sin spede begynnelse er vant til å benytte fjernløsninger og dermed har gode forutsetninger for å ta imot en ide som hjemmekontor. Man kan dermed tenke seg at det vil være liten avstand mellom de



tekniske og institusjonelle omgivelser. En bedrift som Equinor har dermed svært ulike uttrykk og ulike forventninger både i de tekniske så vel som de institusjonelle omgivelsene. På bakgrunn av denne sammensetningen og kompleksiteten ved de tekniske og institusjonelle omgivelser, vil en hypotese være at en satsning på et hjemmekontor og fjernløsninger vil komme mer subtile og underliggende frem. Dette både for å henge med i tiden og moten, så vel som å ikke gå på akkord med kjernevirksomheten i bedriften.

Hypotesen blir godt underbygget av årsrapporten fra 2020 (Equinor, 2021). I denne rapporten blir hjemmekontor og fjernløsninger omtalt på følgende måte; «*Pandemien har fremskyndet endringer i måten vi jobber på, med økt bruk av IT-løsninger for fjernarbeid og hjemmekontor*» (Equinor, 2021, s. 103). Denne omtalen er ganske generell og beskriver i fortid at pandemien har fremskyndet en endring til mer bruk av hjemmekontor og fjernløsninger. I rapporten finner man ingenting om de positive eller negative konsekvensene av denne endringen, eller om det er noe bedriften ser for seg å jobbe mer med. Rapporten kan heller sees på som en stadfesting av hva som har skjedd. I så måte skiller denne årsrapporten seg fra de andre bedriftene som har blitt undersøkt, som nettopp diskuterer både positive og negative aspekter, samt gir retning for fremtiden i sine rapporter. Equinor beskriver videre i sin årsrapport de tiltakene som har blitt gjort i forbindelse med hjemmekontoret for å ta vare på den psykiske helsen til de ansatte, samt løsninger for utfordringen med IT- sikkerhet. Således kan det tenkes at dette sees på som utfordringer med hjemmekontoret, selv om det ikke kommer eksplisitt til uttrykk. Inntrykket av at bedriften omtaler hjemmekontoret i fortid og i generelle termer underbygges videre i rapporten der de beskriver;

«*I tråd med lokale covid-19-restriksjoner og retningslinjer innførte vi fleksibelt arbeid som en mulighet til å kombinere arbeid på kontoret med arbeid som gjøres virtuelt utenfor kontoret*» (Equinor, 2021, s. 111).

Igjen kan det argumenteres for at denne rapporten i sin helhet og også ved omtale av hjemmekontor og fjernløsninger er tro mot skrivesjangeren ved en rapport, der bedriften beskriver hva som har skjedd og hvilke tiltak de har iverksatt snarere enn å gi en fremtidsutsikt for hjemmekontoret.

I tillegg til årsrapporten fra 2020, har det ved hjemmesiden blitt funnet en artikkel som er relevant for hjemmekontor og fjernløsninger. Overskriften på artikkelen er; «*Slik ivaretar vi våre medarbeideres helse og trivsel under covid-19*» (Equinor, u. å. d). Denne artikkelen

beskriver hvilke tiltak bedriften gjør for å ta vare på de ansatte der arbeidshverdagen har blitt drastisk endret. Videre diskuteres både fordeler og ulemper ved hjemmekontoret, der det vektlegges at det ikke finnes noen fasit, men ulike mennesker og oppgaver har ulike behov. I artikkelen blir det også reflektert rundt fremtidens måte å jobbe på, hvor de skriver;

*«Vi ser nå på ulike sider av fleksibelt arbeid og fjernarbeid, med vekt på hvilken innvirkning det har på våre medarbeidere. Framtidens måte å jobbe på vil være annerledes enn i dag. Vi har startet dette arbeidet med positive tilbakemeldinger fra våre ansatte, og vi er svært bevisste på at vi bare er helt i starten av reisen. Vi vil fortsatt legge stor vekt på inkludering og trivsel, og tilbakemeldinger og innspill vil stå sentralt når vi skal utforme den virtuelle arbeidsplassen i tiden framover» (Equinor, u. å. d).*

Denne artikkelen viser at Equinor har et ganske balansert forhold til hjemmekontor og fjernløsninger, der de innledningsvis beskriver både fordeler og ulemper. I tillegg skisserer de at dette ikke passer for alle. På den andre siden, omtales hjemmekontoret som fremtidens måte å jobbe på, slik kan det argumenteres for at bedriften faktisk ønsker å dra en slik retning. De presiserer opptil flere ganger at dette er en prosess, der de ansattes erfaringer skal stå sentralt, men målet kan se ut som er en mer virtuell arbeidsplass.

Det ser ut som at sannsynligheten for at en bedrift satser på hjemmekontor og fjernløsninger øker i de bedriftene der det oppstår liten avstand mellom de tekniske- og institusjonelle omgivelser. Mens sannsynligheten reduseres i de bedrifter der avstanden er større eller mer kompleks. I disse tilfellene vil bedriftene være mer avventende, og mer balansert i sin omtale av hjemmekontoret. Dette kan finne forklaringskraft ved å se til Brunsson (1989) sin teori om organisatorisk hykleri, der organisasjoner bør ha samsvar mellom prat og praksis. Konsekvensen av at DNB og Equinor hadde hatt samme omtale av hjemmekontor og fjernløsninger som de to andre bedriftene, kan da bli et for stort sprik mellom prat og praksis. Dermed kunne disse bedriftene, fremstått som hyklerske. Alle bedriftene er som nevnt relativt store og har et stort geografisk nedslagsfelt, dermed kan det argumenteres for at disse klassifiserer til multistandard organisasjoner. Her kan man argumentere for at både DNB og Equinor sannsynligvis kan omtale hjemmekontor og fjernløsninger i svært positive ordelag og lage like gode konsepter som de to andre bedriftene, uten at det oppleves som et hykleri. Dette fordi en endring til økt bruk av hjemmekontor og fjernløsninger i disse bedriftene er noe veldig mange ansatte kan ha nytte av. Da det er sannsynlig at veldig mange mennesker faktisk

utarbeider sin kjernevirksomhet på datamaskin og ved møtevirksomhet i disse to bedriftene. Således kan man si at nettopp dette fenomenet, har spesielt gode forutsetninger for å ikke gå på akkord med praksisen i veldig mange store organisasjoner.

Et annet interessant tema ved disse bedriftene og deres omtale av hjemmekontor og fjernløsninger, er at det «mangler» sentrale positive argumenter. I det offentlige ordskiftet har det bl.a. blitt brukt argumenter som; redusert klimaavtrykk og økonomisk sparsomt med både mindre reisevirksomhet og mindre og færre lokaler (NHO, 2021b, STAMI 2021). Hvorfor bedriftene ikke frembringer det økonomiske aspektet, kan virke forståelig ettersom økonomi ofte blir forbundet med kutt og gjerne med en negativ konsekvens for de ansatte. Men hvorfor ikke redusert klimaavtrykk er en del av argumentasjonen, syntes merkelig. I Schibsted sin «future report 2022» er bl.a. klima en sentral del, så i denne bedriften syntes det å være et viktig tema å frembringe (Schibsted, 2022b). Det sentrale positive argumentet alle de undersøkte bedriftene derimot benytter, er økt fleksibilitet blant de ansatte. Det virker til å være et argument som står godt for seg selv, som noe utelukkende positivt. Videre knyttes fleksibilitet tett til det Schibsted betegner som «kampen om talentene», der den sentrale argumentasjonen syntes å være at de beste hodene og talentene ønsker fleksibilitet på sin fremtidige arbeidsplass, og det tillegges den største forklaring til hva som er viktigst når de søker jobber. Det er for øvrig et argument som også kommer tydelig frem ved konsulentundersøkelsen i denne studien. Dette med fleksibilitet som et uangripelig argument, er noe studien undersøker ytterligere i del to av analysen.

Gjennom bedriftsundersøkelsen kan det argumenteres for at Abrahamson (1991, 1996) sin teori om organisasjonsmote treffer godt. Det kan virke som at de bedriftene som ønsker å innføre hjemmekontor og fjernløsninger faktisk har troen på at ideen er med på å løse et problem- altså *et rasjonelt verktøy*. Dette ser vi bl.a. i Telenor og Schibsted sine omtaler av hjemmekontoret, der kun positive ordelag og argumenter blir benyttet. I den forbindelse kan man også diskutere hvorvidt hjemmekontoret kan fremstå som en *rasjonalisert myte*. Her kan man på den ene siden argumentere for at den ikke er det, fordi bedriftene selv har høstet praktiske erfaringer ved bruken av hjemmekontor. På den andre siden kan man argumentere for at hjemmekontoret fremstår som en rasjonalisert myte i de bedriftene som kun omtaler det i positive ordelag, slik som Telenor og Schibsted. Dette skyldes at det finnes klare utfordringer og diskusjoner ved hjemmekontoret som ikke blir omtalt. Her skiller som nevnt disse to bedriftene seg fra DNB og Equinor, der det fremstår som at hjemmekontoret blir presentert mer balansert.

I tillegg til å være rasjonelt begrunnet, skal en slik ide, ifølge teorien til Abrahamson (1996), være *progressiv og fremtidsrettede* sett i forhold til de gamle ideene. I denne sammenheng ser vi tydelig at Telenor, Schibsted og Equinor omtaler hjemmekontoret som «fremtidens arbeidsplass» eller «framtidens måte å jobbe på», noe som tydelig viser en ny retning som er vekk fra det gamle. Dette henger for øvrig tett sammen med Meyer & Rowan (1977) sin argumentasjon at organisasjoner er presset til å «... *demonstrere at man lever opp til fundamentale vestlige modernitetsnormer om kontinuerlig fremskritt, fornyelse og rasjonalitet*» (s.26). På bakgrunn av dette utsagnet, kan man argumentere for at bedriftene ikke nødvendigvis behøver å gjennomføre hjemmekontoret i praksis. Det holder i mange tilfeller bare å vise at man følger med, og har øynene opp for hjemmekontoret. Ettersom Equinor omtaler hjemmekontoret balansert, samtidig som de omtaler hjemmekontor og fjernløsninger som fremtidens arbeidsplass, kan man argumentere for at Meyer & Rowan (1977) sin demonstrasjon av fornyelse og fremskritt er rasjonale til denne bedriften. Versus at bedriften faktisk har troen på at hjemmekontoret kan løse et problem. Det at bedriften faktisk har troen på at hjemmekontoret er rasjonelt og kan løse et problem er noe som kommer tydelig til uttrykk ved Telenor og Schibsted.

De praktiske uttrykkene for hjemmekontor og fjernløsninger kommer til syne ved Telenor sitt «SmidigDag»-konsept (Telenor, u. å. b), og ved Schibsted sitt «HOMEsted»-konsept (Schibsted, 2022a). «SmidigDag» er Telenor sitt konsept for fremtidens måte å jobbe på, der både hjemmekontoret og det tradisjonelle kontoret skal bli benyttet- altså en hybrid modell (Telenor, u. å. b). I artikkelen blir positive argumenter som; økt frihet, unngå russtrafikk, langhelg på hytta i tillegg til mulighet for å møte kollegaer på kontoret og samarbeid på tvers av bedriften, presentert (Telenor, u. å. b). Hensikten med konseptutviklingen er ifølge Telenor å «... *skape en fleksibel arbeidshverdag tilpasset de ansattes liv ...*» (Telenor, u. å. b). Videre blir det i artikkelen presentert en intern undersøkelse som viser at om lag halvparten av de ansatte i fremtiden ønsker å jobbe tre dager hjemme og to dager på kontoret i uka (Telenor, u. å. b).

Det som syntes spesielt interessant ved denne artikkelen, er at den presenterer kun gode argumenter for en fleksibel arbeidshverdag. Dette på tross av at om lag halvparten av de ansatte sannsynlig ønsker noe annet enn den arbeidsfordelingen som er skissert ovenfor. Dette er en artikkel som er produsert av interne medarbeidere i bedriften som jobber med konseptet «SmidigDag», dersom dette er et konsept de ønsker innført, kan man forstå hvorfor denne artikkelen har et slikt uttrykk. Det kan også syntes som at de som jobber med «SmidigDag»,

faktisk har troen på dette som en arbeidsmetodikk for fremtiden. Dermed bærer denne artikkelen preg av fremtidsoptimisme med en klar rasjonalistisk undertone. Dette er noe vi kan kjenne igjen i fra teorien til Abrahamson (1991) ved at organisasjonene har troen på ideen som en løsning på et problem, der det kan benyttes som et effektivt verktøy i organisasjonen. Ettersom om lag halvparten av de ansatte ønsker noe annet enn hva som er skissert i artikkelen, kan troen på en hybrid- og fleksibel arbeidshverdag argumenteres for at fremstår som en slags *rasjonalisert myte* i denne bedriften. Nettopp fordi «SmidigDag» velger å se bort fra den gruppen som har respondert noe annet enn den hybride arbeidsmodell, og at det ikke blir vist til noen andre konkrete resultater enn nettopp disse interne undersøkelsene.

Slike interne undersøkelser for selvrapportert resultat kan, som vist i innledningen, sprike fra faktiske prestasjoner. Dette gjelder på både individ- men også organisasjonsnivå (De Menezes & Kelliher, 2011). Hvis bedriften derimot kan vise til bedre resultater i perioden de har benyttet hjemmekontor, kan det enkelt argumenteres for at det vil være vanskelig å vite om det faktisk er hjemmekontor og fjernløsninger som er forklaringsvariabelen til de gode resultatene. Her kan man argumentere for at markedet i denne perioden var skreddersydd for de tjenestene denne bedriften leverer. Ettersom det i samme periode var svært mange bedrifter som måtte sitte på hjemmekontor (Regjeringen, 2020a). Telekommunikasjon og data ble dermed en ettertraktet tjeneste. Derfor er det mulig at hjemmekontor eller ei, ikke har noe forklaringskraft for resultatene i perioden, men heller markedet og tjenestene bedriften leverer. Hvis vi nå ser tilbake til teorikapittelet, handler en rasjonalisert myte om en ikke-vitenskapelig tro på at en oppskrift nettopp er rasjonelt begrunnet- noe det kan virke som er tilfellet i denne sammenheng.

Det neste naturlige spørsmålet vil da være hvorfor denne bedriften promoterer hjemmekontoret så eksplisitt og tydelig. Tidligere har vi sett på forklaringer som å være på mote, fleksibiliteten dette gir for de ansatte, og det å være en ettertraktet arbeidsgiver for en ny generasjon arbeidstakere. En annen forklaring kan ligge i at dette er en bedrift som leverer og selger slike tjenester til andre organisasjoner. Telenor vil dermed være tjent med at så mange som mulig kjøper disse tjenestene. Ettersom denne bedriften «lykkes» ved en slik ordning, betyr det at de også har de «riktige» tjenestene å selge. Med en slik tolkning fremstår Telenor sitt «SmidigDag»- konsept som ren reklame. Uansett hva rasjonale er, kan man argumentere for at hjemmekontor og fjernløsninger er noe Telenor faktisk satser på.

«HOMEsted» er som nevnt Schibsted sitt hjemmekontorkonsept som på mange måter er det praktiske uttrykket for dreiningen bedriften syntes å ha mot fleksibilitet og det de betegner som «hybrid arbeid». På sine hjemmesider gir de konseptet følgende beskrivelse;

*«HOMEsted is a unique digital application where employees can access high quality, ergonomic furniture for direct delivery to their homes. Adjustable desks, chairs, lighting, floor protectors, and much more are available at the touch of a few buttons, helping our people tailor a hybrid or home office environment that suits their individual needs» (Schibsted, 2022a).*

I denne beskrivelsen av konseptet, ser vi at bedriften tilbyr de ansatte fjernløsninger for IT, i tillegg til kontorløsninger som skal passe hjemmet og den enkeltes behov. Dette for å muliggjøre en hjemmekontorløsning som arbeidssted for de ansatte dersom de ønsker å jobbe hybrid eller heltid på hjemmekontor. I artikkelen blir bl.a. argumentet om økt fleksibilitet benyttet, i tillegg til et bedre tilpasset klima for arbeid hjemmefra (Schibsted, 2022a). Med utarbeidelsen av et slikt konsept, der bedriften åpenbart benytter både mye tid og ressurser, kan man argumentere for at hjemmekontor og fjernløsninger er noe Schibsted faktisk satser på for sine ansatte.

Ved disse praktiske uttrykkene til både Telenor og Schibsted, kan man argumentere for at både «SmidigDag» og «HomeSted» på mange måter representerer praksisen, mens hvordan konsernsjefene til Telenor og Schibsted omtaler hjemmekontoret representerer praten. På den måten vises en tydelig link og samsvar mellom disse. Dermed kan man si at Brunsson (1989) sitt organisatoriske hykleri, der det ikke er et samsvar mellom prat og praksis, ikke er gjeldene ved disse to bedriftene ved hjemmekontor og fjernløsninger. På en annen side, slik det er vist ved konseptet til Telenor, kan man argumentere for at begrunnelsene som benyttes for en slik innføring muligens er hyklerske. Dette med at den egentlige begrunnelsen kan ligge i at bedriften ønsker å selge ett produkt versus å gi fleksibilitet til sine ansatte.

Oppsummert gjennom bedriftsundersøkelsen, kan det konkluderes med at hjemmekontor og fjernløsninger er noe det satses eksplisitt på i to av de fire bedriftene. Både Telenor og Schibsted omtaler hjemmekontoret i svært positive ordelag på selskapets hjemmesider, der det er vanskelig å se argumentene mot den fleksible arbeidshverdagen. Dette kommer tydelig frem der topplederne i disse bedriftene omtaler hjemmekontor og fjernløsninger som et eksplisitt satsningsområde. I tillegg har bedriftene utviklet hvert sitt konsept for innføringen

av hjemmekontor og fjernløsninger. Telenor omtaler dette som «SmidigDag», mens Schibsted omtaler dette som «HOMEsted». I DNB og Equinor kan det konkluderes med at hjemmekontor og fjernløsninger er et fenomen det søkes mer kunnskap om, som de ønsker å gå videre med. Hjemmekontor og fjernløsninger blir av bedriftene omtalt i både positive- og negative ordelag der bedriftene har en pragmatisk tilnærming. Her sier de; ja, en fleksibel arbeidshverdag er noe vi ønsker å gå videre med, men det må bl a. være i henhold til vår strategi, ledelseskonsept og arbeidsmiljø. Dermed oppleves omtalen mer helhetlig sammenliknet med de to foregående bedriftene. Ved dette, kan man si at det presenteres både et *redskapsmotiv*, men også et klart *symbolperspektiv* ved hjemmekontor og fjernløsninger i bedriftsundersøkelsen.

#### **4.1.4 Sammendrag av hjemmekontor som en begynnende trend**

Analysen av hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger kan sees på som en begynnende trend, har blitt diskutert ved hjelp av tre undersøkelser. Funnene i den første undersøkelsen viste en signifikant sammenheng mellom økning i både medieoppslag og publikasjoner og økning i år 2001 til 2019. Videre ble det ved konsulentundersøkelsen vist at alle tre konsultentselskap tilbyr tjenester tilknyttet hjemmekontor, dette ved allerede etablerte tjenester. I tillegg omtaler selskapene hjemmekontor og fjernløsninger i positive ordelag, der det bl.a. blir omtalt som fremtidens måte å jobbe på. Til slutt ble det vist at to av bedriftene eksplisitt satser på hjemmekontor og fjernløsninger, og omtaler det kun i positive ordelag, mens to av bedriftene forholder seg mer passive, men ønsker å gå videre med hjemmekontoret. Disse tre undersøkelsene viser samlet at hjemmekontor og fjernløsninger er en begynnende trend, både fordi alle tre undersøkelsene viser at det er av økt interesse og at et flertall omtaler hjemmekontoret i positive ordelag.

Videre er det interessant å undersøke hvorvidt *marionette* eller *trickle-down-varianten* har mest forklaringskraft ved hjemmekontor og fjernløsninger. Her kan man på den ene siden argumentere for at *marionettevarianten* kan forklare spredningen. Dette ved å se til hvordan KPMG og Deloitte omtaler hjemmekontoret, der de presenterer, via fleksibilitet, at organisasjoner er nødt til å henge med på denne trenden for å tiltrekke seg de beste hodene og talentene (KPMG, 2020, Deloitte, u. å. c). Således skaper konsultentselskapene en forestilling om at organisasjonene må adoptere en slik ide. Her argumenterer KPMG og Deloitte for at dersom organisasjonene skal fremstå attraktive er hjemmekontor og fjernløsninger nærmest et must (KPMG, 2020, Deloitte, u. å. c). På den andre siden kan man argumentere for at *trickle-*

*down varianten* kan forklare spredningen. Dette ved å se til hvordan både Telenor og Schibsted omtaler hjemmekontoret. Her presenterer de fremtidens måte å jobbe på, som de også gjennomgående i bedriften satser på (Telenor Group, 2021, Telenor, u. å. b, Schibsted, 2022a, 2022b). Dette er med på å skape en sosial distinksjon, der disse bedriftene er spesielt langt fremme ved denne moderne ideen, og de som ikke gjør det samme som dem, henger ikke med i tiden. På bakgrunn av dette kan det virke som at begge disse variantene kan forklare spredningen. Dette kan ha sammenheng med at hjemmekontor og fjernløsninger har fått særlig stor oppmerksomhet siden nedstengningen 12. mars 2020, der nærmest alle ble tvunget til bruk av hjemmekontor (Regjeringen, 2022a). Alle aktører i Abrahamson (1996) sin modell har nærmest samtidig fått øynene opp for hjemmekontor og fjernløsninger, være seg organisasjoner, konsulentselskaper, media og forskningen. På bakgrunn av dette, vil det være vanskelig å vite hvem og hvor ideen kommer fra, og begge teoriene kan forklare spredningen. Denne dynamikken med koronakrisen som forklaringsvariabel vil bli ytterligere diskutert i den neste delen av analysen.

Hjemmekontor og fjernløsninger oppfyller i tillegg tre av de fire kjennetegnene for en organisasjonsmote (Abrahamson, 1996). Man kan argumentere for at hjemmekontoret *spres av trendsettere*, her representert med både store konsulentselskaper på tilbudssiden og av multistandardorganisasjoner på mottakssiden. Det er også en *felles oppfattelse* av hva hjemmekontoret er, nemlig fleksibilitet på lokasjon av arbeidssted. I tillegg er hjemmekontor og fjernløsninger *rasjonelt begrunnet* for å løse et problem, der kampen om talentene i tillegg til økt fleksibilitet er sentrale argumenter som blir benyttet av de fleste konsulentselskapene og bedriftene. Det siste kjennetegnet, er at ideen er *relativt midlertidig*. Dette er som nevnt ikke sentralt for studien, ettersom det undersøkes om dette er en begynnende trend. Dog har dette blitt noe undersøkt i analysen av medieoppslag- og publikasjoner, der det ikke finnes grunnlag for en slik stadfesting på bakgrunn av at popularitetskurven ikke er tydelig avtagende.

Studien har nå drøftet del én av problemstillingen, der det argumenteres for at hjemmekontor og fjernløsninger kan sees på som en begynnende trend og mote. Videre vil studien diskutere hvorfor, altså hva ansees som den sterkeste forklaringsvariabel til spredningskraften av hjemmekontor og fjernløsninger.



## 4.2 Hjemmekontor i lys av fleksibilisering

Den andre delen av problemstillingen er om «... *fenomenet kan forstås i lys a masterideen fleksibilisering?*». For å svare på dette, drøftes først hvorvidt fleksibilisering kan forstås som en selvstendig masteride. Dette gjøres med bakgrunn i Czarniawska og Sevon (1996) sitt argument, at det ikke kan bli oppslutning om en ide, slik som hjemmekontor og fjernløsninger, med mindre ideen allerede eksisterer i folks bevissthet. Denne delen av analysen undersøker dermed om fleksibilisering er en slik ide som kan ha eksistert i folks bevissthet en stund. Dette gjøres ved å undersøke om den kan forstås som en masteride, der hypotesen er at dersom fleksibilisering kan forstås som en masteride- eksisterer ideen om fleksibilisering i folks bevissthet. Deretter diskuteres hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger kan sees i lys av fleksibilisering- altså som et *uttrykk* for fleksibilisering. Dersom det kan det, vil jeg argumentere for at det er større sannsynlighet for at hjemmekontor og fjernløsninger fester seg og får oppslutning også over en lengere tid enn organisasjonsmotesyklusen til Abrahamson (1991). Disse analysene vil ta utgangspunkt i presentert relevant teori, datamateriale fra konsulent- og bedriftsundersøkelsen, samt øvrige relevante artikler.

### 4.2.1 Fleksibilisering som en masteride

At fleksibilisering kan forstås og klassifiseres til en masteride, er en påstand som må begrunnes ettersom det ikke finnes et konkret teoretisk bidrag til en slik stadfesting. Den nærmeste teoretiske knaggen fleksibilisering har blitt heftet på er, fleksibilisering som en underkategori til organisasjonstrenden; avbyråkratisering (Røvik, 2007). For å undersøke hvorvidt fleksibilisering kan forstås som en selvstendig masteride, vil jeg diskutere hvorvidt fleksibilisering klassifiseres i kjennetegnene til en masteride og hvordan fleksibilisering blir legitimert- altså forklart og begrunnet. På grunn av denne studiens omfang og begrensede ressurser, vil jeg kun benytte det allerede undersøkende datamaterialet fra konsulent- og bedriftsundersøkelsen. Dette datamaterialet sees på som relevant, ettersom ideen om fleksibilisering og hjemmekontor og fjernløsninger er så nært knyttet sammen, noe som for øvrig diskuteres og analyseres i den neste delen av studien. De nevnte kjennetegn til en masteride er at den; har stor utbredelse, har et uklart opphav, er selvbegrunnende, er reformutløsende og er eklektisk (Røvik & Pettersen, 2014). Videre blir ideene legitimert ved at de er universalisert, vitenskapeliggjort og sosialt autorisert (Røvik & Pettersen, 2014).

Det kan argumenteres for at ideen om fleksibilisering har *relativt stor utbredelse*. Dette kommer bl.a. til uttrykk ved de ulike undersøkelsene i denne studien. KPMG tilbyr en tjeneste som omtales som «Smidig arbeidsform» og omtaler mer «mobilitet hos arbeidsstyrken» som fremtidens arbeidsform (KPMG,2020). Begge disse begrepene; smidig og mobilitet, handler om noe annet en statisk og fast, og det kan argumenteres for at det viser til noe mer flyktig og fleksibelt. Deloitte omtaler «det fleksible, smidige og tilpasningsdyktige» som et fenomen som har vært og vil være i vinden i fremtiden (Deloitte, u. å. c), mens PWC omtaler «fleksibilitet» som en utelukkende positiv karakteristika i sin artikkel om hjemmekontor (PWC, 2021b). Dermed henviser tre av tre konsulentselskap fleksibilitet. Dette ansees som særlig relevant ettersom konsulentselskap ofte reflekterer samtidstrender i arbeidslivet, på bakgrunn av tilbud- etterspørsel logikken.

Telenor forbinder hjemmekontor med «økt fleksibilitet» og at det «bryter med det klassiske hierarkiet» (NRK, 2020), i tillegg har de innført «SmidigDag», som skal skape en «fleksibel arbeidshverdag» (Telenor, u. å. b). Alle disse begrepene viser tydelig at Telenor omtaler fleksibilitet. DNB omtaler også fleksibilitet, dette bl.a. der de presenterer fleksibilitet som en positiv karakteristika ved hjemmekontor (DNB Group, 2020), samt at de ved sin rekruttering viser til mulighet for smidig arbeidstid- og sted som positive muligheter for deres arbeidstakere (DNB, u. å. b). Schibsted skisserer i sin «future report» at mer fleksibilitet er avgjørende for å tiltrekke seg de beste talentene (Schibsted, 2022b), i tillegg blir økt fleksibilitet benyttet som et sentralt argument ved «HomeSted- konseptet» til Schibsted (Schibsted, 2022a). Equinor jobber også med ulike modeller for «fleksibelt arbeid», og omtaler dette som fremtidens måte å jobbe på (Equinor, u. å. d). Dermed omtaler alle de fire bedriftene fleksibilitet, der enkelte også knytter fleksibilitet til rekruttering og fremtidens arbeid. Disse bedriftene omfatter ingen små eller rent offentlig organisasjoner, dermed begrenses deres generalisering til private og blandingsorganisasjoner av en relativt stor størrelse. Samtidig vises det på bakgrunn av dette datamaterialet fra både konsulent- og bedriftsundersøkelsen at fleksibilitet har relativ stor utbredelse ettersom det omtales av alle de undersøkende selskapene og bedriftene.

Det kan også argumenteres for at ideen om fleksibilisering har et *relativt uklart* opphav, der det vanskelig lar seg gjøre å finne ut hvor ideen om det å være fleksibel kommer fra.

Teoretisk kan ideen ha kommet fra Burns og Stalker (1961) ved de skiftende omgivelser og Henry Mintzberg (1979) ved adhocratiet. I nyere tid ser det ut til at selve begrepet fleksibilisering kommer fra Røvik (2007), der dette blir benyttet som en fellesbetegnelse for

alt som «... *forsøkes gjort mer bøyelig, tøyelig og mindre stabilt*» (Røvik, 2007, s. 125).

Dermed kan man argumentere for at selve begrepet har en adresse, men de karakteristika som ligger i begrepet syntes vanskelig å fange hvor, når og fra hvem de kommer fra. Videre kan man argumentere for at både det Røvik (2007) legger i «høy ombyggingstakt» og «temporarisering», som er underkategorier av fleksibilisering, også syntes vanskelig å se opphavet til, annet enn fellesbetegnelser for populære fenomen som har blitt undersøkt.

Hvis vi nå i tillegg hopper litt i argumentasjonen i selve studien, kan man også argumentere for at hjemmekontor og fjernløsninger også vanskelig vites hvor kommer fra. Dette ved å se til datamaterialet, der det ved presentasjonen i konsulent- og bedriftsundersøkelsen, ikke er funnet en historie som forklarer opphavet til hjemmekontoret. Annet enn det har fått økt oppmerksomhet siden 12. mars 2020 (Regjeringen, 2022a). Et kjennetegn ved et uklart opphav, er at ideen oppstår tilnærmet samtidig i ulike sektorer og organisasjoner på ulike geografiske plasser. Gjennom datamaterialet i denne studien, kan det både argumenteres for at marionett- og trickle- down varianten har forklaringskraft. Altså- det vites ikke hvorvidt hjemmekontoret har oppstått i mottaks- eller tilbudssiden først. Dermed, basert på datagrunnlaget i denne studien, lar det seg vanskelig vite ideens opphav. Det skal sies at dette resonnementet kun gir relevans dersom hjemmekontor og fjernløsninger *kan* sees i lys av fleksibilisering- noe studien undersøker i neste del. I og med at det ikke har blitt funnet et soleklart opphav til fleksibilisering gjennom arbeidet med denne studien, kan man også argumentere for at det i seg selv er en god indikasjon på nettopp dette. Med den enkle logikk at dersom det hadde vært et *relativt klart opphav*, hadde det kommet til syne ved dette arbeidet *relativt klart*- noe det ikke har gjort.

Videre kan det argumenteres for at ideen om fleksibilisering er *selvbegrunnende*. Dette kommer svært tydelig frem via konsulent- og bedriftsundersøkelsen der det ikke kommer frem noen eksplisitte argumenter mot å være fleksibel. Derimot blir det å være fleksibel benyttet som et nærmest uangripelig argument, der det som oftest blir benyttet som det første positive karakteristika som blir trukket frem ved hjemmekontor og fjernløsninger. Eksempler på dette er DNB sin interne undersøkelse ved bruk av hjemmekontor (NRK, 2021b), samt deres rekrutteringsside der fleksibel arbeidstid- og sted blir benyttet som eksplisitte incentiver (DNB, u. å. b). I tillegg synliggjøres dette i Deloitte sitt webinar om «future of work» der det blir beskrevet at vi ikke «... *må stivne i måten vi er organisert på*» (Deloitte, u. å. c. 40:32). Argumentet om fleksibilitet får nærmest stå alene, der ingen forklaring behøves. Det forstås

som noe utelukkende positivt- der påstanden ovenfor i webinarer bekreftes med anerkjennende nikk fra de øvrige (Deloitte, u. å. c.).

Det som syntes særlig interessant i denne sammenheng, er at topplederne i både Telenor og Schibsted promoterer fleksibilitet aktivt. Her kan det tenkes at det naturlige ville vært å være mer avventende, fordi mer fleksibilitet betyr mindre stabilt (Røvik, 2007) og mindre stabilt betyr mer usikkerhet, og mer usikkerhet kan være utfordrende for en organisasjon å håndtere. Dette skyldes at en formell organisasjon nettopp er et system med regler, rutiner, prosedyrer og sedvaner med det formål om å løse sine oppgaver på en best og mest mulig effektiv måte (Selznick, 1957, Olsen, 2008, Jacobsen & Thorsvik, 2019). Man kan da spørre seg hvorvidt mer usikkerhet for organisasjonen er noe som fremmer kvalitet og effektivitet. Sannsynligvis er ikke det ikke det, noe Mintzberg mente var den største nedsiden ved de skiftende omgivelser og adhocratiet (Mintzberg, 1979). Det er også få studier som viser en klar sammenheng mellom fleksibelt arbeid og økt produktivitet, verken på individ- eller organisasjonsnivå (De Menezes & Kelliher, 2011). Hvorfor promoterer da bedriftene fleksibilitet så aktivt, spesielt når en slik omstrukturering er et aktivt valg innenfor myndigheten til organisasjonen, da man i utgangspunktet kan velge bort en slik usikkerhet som fleksibilitet?

Svaret kan man finne i den kraften som ligger i å bli oppfattet som fremtidsrettet og moteriktig, altså presset fra de institusjonelle omgivelsene (Meyer & Rowan, 1977, Røvik, 2007). Dette skyldes at det kan ansees som svært rasjonelt for organisasjoner «å henge med i tiden»- nettopp for å fremstå som en moderne organisasjon (Røvik, 2007). Å fremstå som moderne kan være rasjonelt i den forstand at det kan være med på å tiltrekke «de beste talentene» eller være en organisasjon markedet har lyst til å satse på. Således kan det også knyttes en økonomisk vinning til å fremstå som moderne og fremtidsrettet. Det vil være unaturlig for omgivelsene å stase penger og tid på en organisasjon som ikke vil gi gevinst i fremtiden. På bakgrunn av overnevnte argumentasjon kan det dermed fremstå som at fleksibilitet er uangripelig og selvbegrunnende, fordi sentrale motargumenter syntes tapt i diskusjonen.

Hvorvidt ideen om fleksibilisering er *reformutløsende*, handler om fleksibilisering har ført til en planlagt endring mot noe mer fleksibelt og tilpassningsdyktig i organisasjonen. Dette ofte som følge av at fleksibilisering har satt fokus på nettopp det å være fleksibel (Røvik & Pettersen, 2014). I bedriftsundersøkelsen, kan det argumenteres for at både Telenor og

Schibsted gjennomfører reformliknende aktiviteter forankret i ideen om å være mer fleksibel. Dette uttrykkes igjen ved konseptene «SmidigDag» og «HomeSted», der bedriftene tydelig legger opp til mer fleksibilitet i hvor, når og hvordan de ansatte skal jobbe (Telenor, u. å. b, Schibsted, 2022a). I disse konseptene blir også fleksibilitet benyttet som et sentralt positivt argument. De to andre bedriftene, har ikke en like tydelig reformutløsende aktivitet. Dermed kan det argumenteres for at ideen om fleksibilisering til en viss grad er reformutløsende. Her skal det igjen nevnes at i mitt datamateriale har fleksibilisering blitt sett i sammenheng med hjemmekontor og fjernløsninger. Dermed kan det ikke utelukkes at DNB og Equinor faktisk også har gjennomført eller gjennomfører reformer som skal fremme fleksibilisering, som eksempelvis en fleksibel organisasjonsstruktur med matriseorganisering og ulike prosjekter.

Det kan også argumenteres for at ideen om fleksibilisering er en *eklektisk* ide. Dette er noe som kommer tydelig frem av datamaterialet, der fleksibilisering uttrykkes ulikt i de ulike bedriftene. Telenor har sitt «SmidigDag»-konsept (Telenor, u. å. b), Schibsted sitt «HomeSted»-konsept (Schibsted, 2022a), DNB ønsker å gå en slik retning, men ønsker mer kunnskap om hjemmekontor og fjernløsninger (DNB Group, 2020), mens Equinor omtaler fleksibilisering som noe nytt man kommer til å se mer av (Equinor, u. å. d). Dermed finnes det fire ulike uttrykk for fleksibilitet i fire ulike bedrifter, der de fyller det med hvert sitt innhold. Her skal det nevnes at det vil det være naturlig at fleksibilitet uttrykkes på ulike måter, siden uttrykket fremstår som ganske generelt. Det kan blant annet handle om fleksibel arbeidstid, fleksibelt arbeidssted, fleksibel arbeidsmetode eller fleksibel organisasjonsstruktur. Fleksibilitet i sitt reneste uttrykk handler også om å ha evne til å tilpasse seg, dermed kan man argumentere for at det ville vært et klart paradoks dersom man ikke kunne tilpasse en slik ide. På bakgrunn av dette, har de ulike organisasjonene mulighet til å fylle dette generelle uttrykket med det de selv ønsker, altså- det som passer den enkelte organisasjon best. Samtidig beholder de «det moderne» i kraft av betegnelsen på ideen. Det kan dermed argumenteres for at bedriftene ikke behøver å tillegge uttrykket og ideen det samme, det holder «... å demonstrere at man lever opp til vestlige modernitetsnormer» (Røvik, 2007, s. 26). Her vil da ideen om fleksibilitet fremstå som en vestlig modernitetsnorm.

For å oppsummere, fremgår det relativt tydelig av datamaterialet i denne studien at fleksibilisering kan forstås som en *masteride*. Dette på bakgrunn av at fleksibilisering, slik det blir presentert i denne studiens datamateriale, kan kjennes igjen i kjennetegnene ved en masteride. Slike masterider blir, ifølge Czarniawska & Sevon (1996), tatt for gitt, fremstår som uproblematisk og benyttet for alle mulige formål. Dette kan også sies å være tilfellet

ved ideen om fleksibilisering. Jeg har her vist at det ikke blir presentert noen argumenter mot fleksibilisering, og at dette argumentet ofte er det første for-argumentet som blir nevnt i forbindelse med en diskusjon av hjemmekontor. Til slutt blir fleksibiliseringsbegrepet fylt med ulikt innhold, noe som gjør at det kan bli benyttet til ulike formål av de ulike bedriftene.

#### **4.2.2 Flexibiliseringsundersøkelsen**

I denne delen diskuteres hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger kan forstås i lys av denne masterideen. Dette gjøres ved å diskutere seks påstander, der enkelte av disse påstandene også kan ansees som klare uttrykk for masterideen fleksibilisering. Diskusjonen baseres både på konsulent- og bedriftsundersøkelsen i tillegg til andre relevante artikler.

*For det første, hjemmekontor og fjernløsninger kjennetegnes ved en rekke begreper som er sammenliknbare med masterideen fleksibilisering. Det å være fleksibel handler i sin reneste form om å være tilpassningsdyktig og dynamisk sett i forhold til sine vekslende omgivelser (Burns & Stalker, 1961, Røvik, 2007), der organisasjonen utfra den nye situasjonen velger en ny måte å håndtere den særegne situasjonen på. Flexibiliseringsbegrepet viser videre til at «... noe som er stivt, stabilt eller ubevegelig, forsøkes gjort mer bøyelig, tøyelig og mindre stabilt» (Røvik, 2007, s. 125). Hjemmekontor og fjernløsninger, slik det har blitt betegnet i datamaterialet, er også tett forbundet med det å kunne tilpasse seg, være dynamisk, tøyelig og bøyelig. Dette kommer bl.a. til uttrykk ved KPMG, der de omtaler fremtidens arbeidsplass og hjemmekontoret med mer «mobilitet blant arbeidsstyrken» (KPMG, 2020). Begrepet mobilitet handler om noe som er i bevegelse eller har muligheten til å bevege seg. Dermed kan man argumentere for at KPMG knytter hjemmekontoret til noe som ikke er fast eller statisk. Et annet eksempel er Deloitte som ved sitt «Future of Work»- webinar, knytter diskusjonen om de fleksible, smidige og tilpassningsdyktige arbeidsformene tett til diskusjonen om hjemmekontoret (Deloitte, u. å. c). Dette synliggjøres spesielt ved presentasjonen til Finn.no, der hjemmekontoret er et overordnet tema for disse nye arbeidsformene (Deloitte, u. å. c). Slik kan man forstå hjemmekontoret som et uttrykk for smidige og fleksible arbeidsformer. Selve begrepslikheten blir kanskje best synliggjort ved Telenor sitt «SmidigDag»- konsept for den nye arbeidsmodellen (Telenor, u. å. b). Denne arbeidsmodellen handler som nevnt om å skape en fleksibel arbeidshverdag for de ansatte (Telenor, u. å. b). Her blir begreper som smidighet og fleksibilitet igjen benyttet for å beskrive hjemmekontorets fordeler. Smidighet handler, i likhet med fleksibilitet, nettopp om tilpasning. Disse eksemplene fra konsulent- og bedriftsundersøkelsen, viser en sammenheng*

der begreper som; mobilitet, smidig, tilpasningsdyktig og fleksibelt blir omtalt i sammenheng med hjemmekontor. Dette er begreper som er ytterst sammenliknbare med masterideen fleksibilisering..

Samtidig skal det nevnes at hjemmekontoret og «fremtidens arbeid» ofte blir knyttet til begrepet «hybrid work» (DNB GROUP, 2020, Schibsted, 2022a), der de ulike bedriftene presenterer en arbeidsmodell hvor kombinasjonen av å jobbe på det tradisjonelle kontoret og på hjemmekontoret blir ansett som fremtiden. Dette kan man bl.a. se i Telenor, DNB og Equinor sine omtaler (Telenor, u. å. b, DNB GROUP, 2020, Equinor, 2021). Det å veksle på arbeidssted kan dermed være det som gjør at hjemmekontoret knyttes til fleksibilitet. Mer bruk av hjemmekontor i kombinasjon med det tradisjonelle kontoret, blir forbundet med noe fleksibelt og tilpasningsdyktig. De ansatte eller organisasjonene kan selv tilpasse hvor ofte, når og hvordan de gjør dette. På en annen side kan det argumenteres for at det er det økende fokus på hjemmekontoret som muliggjør en slik veksling og den fleksibiliteten dette gir. Dermed ville det ikke vært mulig med hybrid arbeid uten hjemmekontoret. Hjemmekontoret har m.a.o. bidratt til mulighet for økt fleksibilitet, og knyttes dermed tett til dette begrepet.

*For det andre, i likhet med masterideen fleksibilisering, kan hjemmekontor og fjernløsninger ansees som et uttrykk for et adhocrati.* Et adhocrati handler om en dynamisk og tilpasset organisasjonsform- som er best tilpasset til de skiftende omgivelser (Mintzberg, 1979). Denne organisasjonsformen blir av Minzberg (1979) betegnet som morgendagens struktur, der omgivelsene blir mer dynamiske, og at dette kan ansees som motpolen til maskinbyråkratiet. Selve begrepet syntes å komme fra ad hoc, som betyr «til dette» (latin) eller sagt på en annen måte; til dette formålet, der en slik løsning står i kontrast til en prinsipiell løsning (Store Norske Leksikon, u. å.). Når ad hoc knyttes til et bestemt formål, kan man videre tenke seg at en ad hoc- løsning har en begrenset levetid og mister sin relevans når formålet er løst. Her kan det argumenteres for at et hjemmekontor der de ansatte og teamene kan velge når og hvor de ønsker å jobbe, er et uttrykk for nettopp et adhocrati. Dette skyldes at en slik valgfrihet kan tilpasses til ulike formål. I datamaterialet uttrykkes adhocrati ved at de fleste bedriftene argumenterer for en «hybrid modell»- der det er kombinasjonen av hjemmekontor og det vanlige kontoret som blir sett på som fremtidens løsning (Telenor, u. å. b, DNB GROUP, 2020, Equinor, 2021). Dermed er tiden på hjemmekontoret og på det tradisjonelle kontoret for en avgrenset tidsperiode, der ulike oppgaver skal løses. Dette kommer bl.a. til uttrykk ved Telenor sitt «SmidigDag»- konsept der de i fremtiden ser for seg tre dager på hjemmekontor og to dager på det vanlige kontoret i uken (Telenor, u. å. b).

De sentrale argumentene som blir trukket frem, er at arbeid som krever dyp konsentrasjon kan gjøres hjemme, mens arbeid som krever innovasjon og kreativitet bør gjøres på det tradisjonelle kontoret (Telenor, u. å. b). Ettersom ulikt arbeid egner seg på ulike plasser, og det er svært få jobber som enten krever kun dyp konsentrasjon eller masse kreativitet, fører dette i mange tilfeller til at de ansatte og teamene må veksle mellom arbeidslokasjoner, altså et hybrid arbeid. Hvorvidt vekslingen av lokasjon er planlagt eller ad hoc er uvisst, men man kan argumentere for at en slik løsning innbyr til mer adhocrati enn kun å jobbe på kontoret. Et annet argument som blir trukket frem, er at de ansatte i større grad har mulighet til å tilpasse arbeidstiden til bl.a. familielivet (NHO, 2021b). Dette er også et uttrykk for noe ad hoc- altså en ny arbeidsform som settes sammen dag for dag, tilpasset bl.a. ukeplanen til familien øvrig. Her kan det også tenkes at arbeidsplanen om når den ansatte velger å gjøre jobben hjemme, er ytterst ad hoc. Ettersom tiden man i utgangspunktet hadde avsatt til jobb, ble avspist av å hjelpe ungene med lekser, eller å starte på middag litt tidligere. Dermed blir jobben gjort på kvelden, etter at ungene har lagt seg, som er utenfor det man kan betegne som «normal arbeidstid».

Det som syntes spesielt interessant i denne sammenheng, er at Mintzberg (1979) argumenterte for at adhocratiet var spesielt godt tilpasset de skiftende omgivelser. Ved det overnevnte eksempelet representerer de skiftende omgivelser, familielivet. Her kan man driste seg til å tenke at det ikke var disse skiftende omgivelser Mintzberg hadde i tankene ved adhocratiets muligheter og fordeler. Dermed kan man argumentere for at de ansattes behov og det Schibsted betegner som «kampen om talentene» (Schibsted, 2022b), er en særlig sterk forklaring på hva som utgjør presset fra omgivelsene i sammenhengen med hjemmekontor og fjernløsninger. I tillegg til at adhocratiet passer skiftende omgivelser, beskrev Mintzberg (1979) andre fordeler og ulemper ved adhocratiet. Han argumenterer for at denne strukturen passer for høyere utdannede og mer spesialiserte arbeidstakere, hvor man ser på verden som en helhet av systemer, som også blir mer og mer kompleks (Mintzberg, 1979).

Motargumentene for en slik struktur viser bl.a. til usikkerhet ved hvem som er sjefen, hvilke kommandolinjer som til enhver tid er gjeldende, lojalitetsproblemer ved en temporær arbeidsplass, hvilke fremtidsutsikter arbeiderne har både ved faglig og personlig utvikling, samt økt konkurranse og maktkamp om ressurser (Mintzberg, 1979). Den aller største nedsiden ved denne formen for organisering argumenterer Mintzberg (1979) at er mangel på effektivitet, ettersom det krever mye tid og ressurser på å kommunisere og bli enige om «hvordan gjør vi det nå»- hver gang.



Dette er argumenter som vi kjenner igjen fra både konsulent- og bedriftsundersøkelsen der slike argumenter gjør seg gjeldende. Her presenterer både PWC, DNB og Equinor mange av de samme motargumentene ved sin omtale av hjemmekontoret (PWC, 2021b, DNB Group, 2020, Equinor, u. å. d). Dermed benyttes de samme argumentene for et adhocrati som for hjemmekontor og fjernløsninger. Således kan hjemmekontoret passe inn i adhocratiet til Mintzberg (1979). Hvis vi fortsetter å ta utgangspunkt i Mintzberg (1979) er det i denne sammenhengen fristende å trekke en sammenlikning der et maskinbyråkrati kan forbindes med et klassisk kontor, mens et adhocrati kan forbindes med et valgfritt hybrid hjemmekontor.

*For det tredje, i likhet med masterideen fleksibilisering samsvarer hjemmekontor og fjernløsninger med samtidstrenden avbyråkratisering, og kan forstås som et uttrykk for denne trenden.* Røvik (2007) betegner en av våre tunge samtidstrender som avbyråkratisering. Ulike uttrykk for denne trenden er bl.a. matrisestruktur, temporære organisasjonsformer og nettverksbasert organisering. I denne sammenhengen kan man argumentere for at hjemmekontor og fjernløsninger passer godt inn i disse uttrykkene. Matrisestruktur, som innebærer flere kommandostrukturer- både horisontalt og vertikalt (Davis & Lawrence, 1977, Røvik, 2007), er en struktur som ikke går på akkord med økt bruk av hjemmekontor og fjernløsninger. Dette skyldes at hjemmekontor og fjernløsninger nettopp er lagt opp til å være fleksibelt og tilpasningsdyktig. Dermed kan man argumentere for at en hybrid løsning, som har blitt omtalt tidligere, kan tilpasses både en vertikal- og horisontal kommandostruktur samtidig. Det kan f.eks. tenkes at de ulike teamene ønsker å samles på kontoret en gang i uken for å sammenfatte ulike produkter i fellesskap, mens toppleder som sitter sentralt i administrasjonen, ønsker et virtuelt møte med sine mellomledere en gang per måned, fordi mellomlederne sitter på geografisk ulike lokasjoner. Dermed kan ulike deltakere som jobber i ulike team, samtidig som del av en ledergruppe, tilpasse sin arbeidslokasjon avhengig av de ulike behovene til organisasjonen. Således går ikke hjemmekontor og fjernløsninger på akkord med, men muliggjør i stor grad flere kommandostrukturer.

Ved å jobbe mer hybrid, der man vekselvis endrer lokasjonen for jobbstedet, kan det argumenteres for at disse karakteristikene passer godt med det Røvik (2007) betegner som temporære eller midlertidige organisasjonsformer. Dette er en organisasjonsform som kjennetegnes ved at de opprettes for et avgrenset oppdrag, at de settes sammen av mennesker med ulik kompetanse fra ulike plasser i eller utenfor organisasjonen, og at de oppløses når oppdraget er utført (Røvik, 2007). Alle disse kjennetegn er for øvrig gjenkjennbare fra

adhocratiet som Mintzberg (1979) beskriver. Hjemmekontor og fjernløsninger kan enkelt tilpasses et avgrenset oppdrag, eksempelvis i de oppdragene der mennesker fra ulike geografiske lokasjoner skal samarbeide. Videre muliggjør hjemmekontor og fjernløsninger samarbeid mellom nye deltakere på en annen måte enn tidligere, fordi man med større sannsynlighet har mulighet til å samle de mest relevante deltakere for et spesifikt prosjekt.

Bakgrunnen for en slik påstand er at deltakere i prinsippet kun er avhengig av internett og datamaskin eller nettbrett for å delta. Det er i større grad enn tidligere irrelevant hvor deltakerne sitter, og tidsbesparelsen ved slike måter å jobbe på kan ansees som attraktiv. I tillegg sees det på som lite problematisk å legge ned en enhet etter fullført oppdrag. Man kan i tillegg tenke seg til at det er spesielt enkelt, fordi det ansees som vanskeligere å danne særlig gode relasjoner med en høy grad av tillitt ved en slik samhandling (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Bruddet i teamet kan dermed tenkes å ikke oppleves som særlig problematisk for deltakerne ved bruk av hjemmekontor og fjernløsninger. Med en matrisestruktur og de midlertidige organisasjonsformene kan man argumentere for at det er de tekniske løsningene som muliggjør denne sømløsheten, fordi de ansatte kan «hoppe» fra møte til møte eller fra et team til et annet, uten tap av tid. De tekniske løsningene ansees dermed som svært viktige for hjemmekontoret. Dette ser vi bl.a. ved hjemmekontorkonseptet «HomeSted» til Schibsted, der de tekniske løsningene skreddersys til de ansatte, slik at en hjemmekontorløsning blir mest mulig gunstig og sømløs (Schibsted, 2022a).

De tekniske løsningene ved hjemmekontoret sammenfaller godt med det Røvik (2007) betegner som nettverksbasert organisering. Nettverksbasert organisering, består både av en teknologisk, men også en kulturell prosess, der utfallet er desentralisert makt (Hastings, 1996, Røvik, 2007). Her kan det argumenteres for at økt bruk av hjemmekontor og fjernløsninger både vil være avhengig av, men også muliggjøre nettverksbasert organisering, fordi det vil være vanskelig å se for seg et hjemmekontor uten teknologiske løsninger for samarbeid. Dermed er hjemmekontoret nærmest avhengig av gode tekniske løsninger. Videre, ved økt bruk av hjemmekontor, vil det det sannsynligvis oppstå bedre og mer tilpassede tekniske løsninger for å lykkes ved hjemmekontoret. I tillegg til at brukerne sannsynligvis blir bedre på slike systemer. På en slik måte kan man anse hjemmekontoret for en aktiv driver for bedre nettverksbaserte løsninger- og organiseringer.

Det kan også argumenteres for at et økt fokus på hjemmekontor bidrar til en kulturell endring i organisasjonene. Der den måten de ansatte har vært vant til å jobbe, og den kulturen som har

blitt utviklet ved den måten å jobbe på- endres. Dermed vil hjemmekontoret både bidra, og passe inn i trenden om nettverksbasert organisering. Nettopp fordi et økt fokus på hjemmekontor og fjernløsninger hjelper til med å utvikle denne trenden. En kuriositet for hva økt fokus på hjemmekontor og fjernløsninger betyr for arbeidslivet, er hva som skjer med den kulturelle prosessen i organisasjonene. I en artikkel fra The New York Times blir det drøftet rundt om en arbeidsplass i det hele kan kalles en arbeidsplass dersom de ansatte aldri ser hverandre i virkeligheten (The New York Times, 2021). Her finnes det åpenbart store kulturelle endringer og utfordringer dersom en organisasjon utelukkende baserer seg på å jobbe virtuelt fra en annen plass enn det tradisjonelle kontoret.

Nettverksbasert organisering, i tillegg til å handle om teknologi- og kulturutvikling, handler i det store om å organisere seg på en slik måte som muliggjør mer effektivt samarbeid (Hastings, 1996). Her kan man argumentere for at hjemmekontor og fjernløsninger ved sin fleksibilitet og mulighet for tilpasning, muliggjør mer effektivt samarbeid der samarbeidspartnere befinner seg på geografisk ulike lokasjoner. Dette igjen ved de stadig utviklede teknologiske, så vel som kulturelle mulighetene som kommer i kjølvannet ved økt fokus på hjemmekontor og fjernløsninger. I datamaterialet reflekteres en nettverksbasert organisering godt ved «tec-huben» til Schibsted som ligger i Polen (Schibsted, 2022b), som kan sees på som et eget «nettverk» i bedriften. Denne avdelingen støtter hovedorganisasjonen fra avstand. Linken til hjemmekontor blir også omtalt eksplisitt i deres «future report 2022» (Schibsted, 2022b).

Hvis man derimot ser på effektivitet og samarbeid øvrig, kan man se til argumentasjonen til Mintzberg (1979). Her trekker han bl.a. frem at den største nedsiden ved en mer tilpasset struktur er mangel på effektivitet- fordi en slik struktur ikke er lik fra gang til gang som fører til økt grad av koordinering (Mintzberg, 1979). På en annen side kan man si at nettverksbasert organisering ikke nødvendigvis *må* være skiftende og tilpasset, en slik organisering kan være satt i et organisatorisk fast system. Samtidig, slik det er vist, har en slik organisering *muligheten* til å være fleksibel, spørsmålet blir da om en organisasjon klarer å se bort ifra en slik mulighet om å være fleksibel. Dette med den begrunnelse at fleksibilisering kan kategoriseres til en masteride, der det er vanskelig å finne motargumentene til fleksibilitet.

Nettverksbasert organisering bunner som nevnt ut i desentralisert makt, der desentralisert makt kan forstås som at makten og beslutningsmyndigheten blir presset ned i organisasjonshierarkiet, og de ansatte og mellomledere får mer selvbestemmelse på lavere

nivåer. Et annet begrep for dette er bemyndiggjøring (Røvik, 2007, Jacobsen & Thorsvik, 2019). I denne sammenheng kan man argumentere for at hjemmekontor og fjernløsninger ikke går på akkord med desentralisert makt. Med desentralisert makt har de ulike teamene og underavdelingene, ved hjemmekontor og fjernløsninger, mulighet for å distansere seg fysisk fra jobben når de selv måtte ønske. Dette står i motsetning til at en arbeidsgruppe hadde vært nødt til å sitte på en eksakt fysisk lokasjon, der det kan tenkes at lederen hadde hatt større påvirkning på beslutningsprosessene. Dette er en betraktning Egeberg (1992) trekker frem, der han argumenterer for at fysisk lokasjon styrer tilgangen til både beslutningsprosesser og selve beslutningen. Her er den sentrale argumentasjonen at både lokaliseringen og byggets fysiske utforming, påvirker- og styrer tilgangen til, samarbeid og kommunikasjonen mellom mennesker (Egeberg, 1992). Påvirkningen går begge veier, da en toppleder som i utgangspunktet har bemyndiggjort sine ansatte, ikke får de samme muligheter for å nå beslutningsprosessene på et lavere nivå dersom de er fysisk adskilt. I tillegg kan opplevelsen av frihet til egne beslutninger øke dersom en mellomleder ikke behøver å være fysisk i nærheten av sin øverste leder (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Således kan man argumentere for at hjemmekontor og fjernløsninger faktisk bidrar til at desentralisert makt muliggjøres i større grad, ved redusert tilgang til beslutningene på lavere nivå i organisasjonen.

*For det fjerde, i likhet med masterideen fleksibilisering går ikke hjemmekontor og fjernløsninger på akkord med samtidstrenden styring.* Trenden om styring handler om en bevegelse bort fra en relasjonell direkte uformell påvirkning av mennesker (ledelse), til en mer indirekte påvirkning gjennom formelle tekniske styringssystemer og prosedyrer (styring) (Byrkjeflot, 1997, Røvik, 2007, Arnulf, 2012). Her kan det argumenteres for at både styringssystemene og prosedyrene ikke er avhengig av en fysisk nærhet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, dermed kan systemene virke uavhengig av lokasjon. Videre kan man se for seg ved en teknologisk og kulturell utvikling som følge av økt satsning på hjemmekontor og fjernløsninger, der både systemene og brukerkompetansen blir bedre. Dette skyldes at organisasjonene i større grad blir avhengig av disse tekniske systemene, dermed kan hjemmekontor og fjernløsninger være en aktiv driver i trenden om styring. Det kan også tenkes at den relasjonelle, direkte dialogen mellom leder og medarbeider, som kjennetegner tradisjonell ledelse (Byrkjeflot, 1997), reduseres ved en satsning på hjemmekontor. Igjen på bakgrunn av at økt fysisk avstand fører til færre fysiske møter. Dermed kan man anta at kulturen som oppstår mellom leder og medarbeider, endres.

I tillegg til en fysisk, kan man også se for seg at det oppstår en symbolsk og mental avstand mellom leder og medarbeider (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det at en symbolsk avstand oppstår ved en økt fysisk avstand og dermed endrer kulturen, kan få uante konsekvenser, fordi kultur er vanskelig å styre planmessig (Egeberg, 1992, Jacobsen, 2021). Ved en økt avstand og bruk av styringsverktøy, kan man stille seg spørsmålet om ledelsen i en organisasjon klarer å gjennomføre en tilpasset og dynamisk hverdag for de ansatte dersom både fysisk og mental avstand oppstår som følge av økt bruk av hjemmekontor og fjernløsninger. På den andre siden kan man argumentere for at økt avstand øker fleksibiliteten uansett, fordi de ansatte ikke alltid behøver å drøfte sine behov og fleksibilitet med sin leder. I et slikt scenario, kan man anta at tillitten mellom leder og de ansatte er særlig viktig for å lykkes ved fjernløsninger og hjemmekontor.

Dette er en betraktning som bl.a. frembringes av DNB, hvor de vektlegger viktigheten av god samhandling mellom leder og ansatt for å oppnå tillitt i en hybrid hverdag (DNB Group, 2020). Grunnen til at DNB vektlegger viktigheten av dette, kan finne forklaringskraft ved at det er en tydelig sammenheng med at økt avstand fører til mindre samarbeid og interaksjon, noe som også kan føre til lavere tillitt og mer konflikt (Egeberg, 1992, Jacobsen & Thorsvik, 2019, Jacobsen, 2021). Dersom man ser for seg økte fysiske avstander i fremtiden, der tillitten svekkes, kan man videre se for seg at både ledelseslitteratur og konsulenttjenester vil gjenspeile dette. Dette er noe som synliggjøres godt i datamaterialet der trenden om styring bl.a. synliggjøres ved tjenesten; *fjernledelse* ved både KPMG og Deloitte (KPMG, u. å. a., Deloitte, u. å. a). Denne ledelsesformen baseres på fysisk avstand mellom leder og medarbeider. Videre, slik det er vist i konsulentundersøkelsen, knyttes disse tjenestene tett til hjemmekontor og fjernløsninger. Dermed kan man argumentere for at hjemmekontor og fjernløsninger også i datamaterialet samsvarer tett med trenden om styring, dette uttrykt ved tjenesten; *fjernledelse*.

*For det femte, hjemmekontor og fjernløsninger kan forstås ved metaforene som blir benyttet for å beskrive masterideen fleksibilisering.* En metafor, som er metode for å skape assosiasjoner på (Alvesson & Spicer, 2011), som blir benyttet i forbindelse med styring er lederen i en «cockpit» (Røvik, 2007). Her viser metaforen til at lederen kan sitte på sitt kontor med alle variabler og resultater foran seg, og effektivt og tidsriktig iverksette rett handling via overlegne systemer (Røvik, 2007). En sentral bakenforliggende antakelse for denne metaforen, er troen på at ledelsen kan styre organisasjoner planmessig (Røvik, 2007). Metaforen har dermed et klart modernistisk preg, der ledere kan benytte styringssystemer som

verktøy for å planmessig endre adferd- til organisasjonens beste. Metaforen passer også godt med hjemmekontor og fjernløsninger, da man ser for seg mange skjermer, med tall og grafer i tillegg til knapper og brytere- slik som i en flycockpit. Hvis man ser til datamaterialet og beskrivelsen av hjemmekontorkonseptet til «HomeSted», er det nettopp et slikt bilde man kan se for seg (Schibsted, 2022a). Her blir hjemmekontoret nærmest blir beskrevet som en «cockpit» med overlegne fjernløsninger som skal muliggjøre effektivt arbeid, så vel som samarbeid. Dette gjøres ved å skreddersy hjemmekontoret til de ansattes og bedriftens behov. Dermed legger metaforen økt forklaring på hvordan hjemmekontoret skal se ut, i tillegg til hvordan ledere kan styre på avstand via sine systemer.

Den andre metaforen som ofte blir benyttet ved fleksibilisering, er «teltet» sett oppimot «palasset» (Burns & Stalker, 1961, Mintzberg, 1979, Røvik, 2007). Dette er en metafor som samsvarer særlig godt til hjemmekontor og fjernløsninger, fordi hjemmekontoret som konsept ikke er avhengig av en fast lokasjon, men kan flyttes etter behov- slik som et telt. På en annen side, slik som vist ved «HomeSted»- konseptet, fylles teltet med svært avanserte styringssystemer, som krever både plass og en fast teknologi. På den måten kan man si at hjemmekontorkonseptet til Schibsted baserer seg på å jobbe hjemme, ikke overalt. Slik som på hytta, eller på reisefot, der de siste eksemplene faller nærmere teltet som metafor. Man kan dermed argumentere for at hjemmekontorkonseptet til Schibsted ikke nødvendigvis er fleksibelt mtp. arbeidssted, samtidig vil det være mulig å ikke alltid være avhengig av disse store systemene, og dermed være mer fleksibelt.

I tillegg til fleksibelt og lett, kan teltet gi assosiasjoner til noe som er rimelig, billig og spartansk. Det økonomiske argumentet ved hjemmekontor og fjernløsninger kommer ikke tydelig frem verken ved konsulent- eller bedriftsundersøkelsen, samtidig argumenterer Jacobsen (2021) med at en endring av den fysiske strukturen ansees som ganske kostbart ved det tradisjonelle kontoret. Det kan argumenteres for at hjemmekontoret i telt-metaforen ikke er knyttet til noe særlig kostnad fordi et slikt konsept nettopp er spartansk med den antagelse at man kun behøver datamaskin og internett. Den økonomiske konsekvensen av å flytte arbeidsplass ansees dermed som ganske liten. Den kan til og med være besparende i form av redusert bygningsmasse for organisasjonene (NHO, 2021b). En stor kostnad vil derimot komme dersom en organisasjon velger å gå tilbake til kontoret etter å ha basert sin virksomhet på hjemmekontor (Jacobsen, 2021), likhet med at det ansees som en økt kostnad å gå fra et telt til ett palass. En annen kuriositet knyttet til det økonomiske aspektet ved telt- metaforen, er argumentet om redusert reisevirksomhet og dertil kostnad ved økt bruk av hjemmekontor.

Der den oppsparte tiden kan utnyttes mer effektivt, enten til mer jobb eller til mer fritid (NHO, 2021b). Dersom man knytter hjemmekontoret og fjernløsninger til «telt»- metaforen, kan det tenkes at reising gjennomføres hyppigere, fordi det er lettere og mer naturlig å flytte et telt versus ett palass- slik som et fast kontor. Det blir dermed mye lettere med et spartansk hjemmekontor å ta det med til eksempelvis hytta eller på reisefot. Spørsmålet blir da om hjemmekontoret bidrar til redusert reiseaktivitet eller om økt bruk av hjemmekontor bare fører til et annerledes reisemønster og kostnaden blir tilnærmet tilsvarende (NHO, 2021b).

Den siste metaforen som blir benyttet for fleksibilisering, er organismen som en motsats til maskinen (Burns & Stalker, 1961, Mintzberg, 1979, Røvik, 2007). Her viser organismen til noe levende som lett kan tilpasses sine omgivelser. Denne metaforen samsvarer også godt med hjemmekontor og fjernløsninger, der man kan tilpasse arbeidslokasjon etter behov. På en annen side er en organisme noe som tilpasser seg omgivelsene naturlig der det ikke kreves en aktiv beslutning eller handling. Således avviker denne metaforen fra hjemmekontor og fjernløsninger, der mennesker aktivt må velge hvor, når og hvordan man skal jobbe. Igjen, her kan det tenkes at arbeidstakere tilpasser lokasjon av faktorer som timeplanen til familien eller hvor mye snø det er på hytta. Dermed vil ikke arbeidslokasjon være noe som tilpasser seg naturlig, men heller en aktiv handling av enten personer eller organisasjonen som helhet. Dette kan sees i sammenheng med at hjemmekontor og fjernløsninger er i rammen av sosialkonstruktivismen mens en organisme som tilpasser seg, er tettere knyttet til en naturlov- altså en lovmessighet. Dermed kan man argumentere for at «organismen» som metafor går på akkord med hjemmekontor og fjernløsninger og tillegger det liten nytteverdi annet enn et generelt begrep for tilpasning.

På en annen side kan det tenkes at det over tid blir etablert regler, prosederer og sedvaner til hjemmekontor og fjernløsninger, der de ulike organisasjonene finner «sin måte å løse hjemmekontoret på» eller «den rette måten» å benytte seg av hjemmekontoret- ved eksempelvis konkrete oppskrifter. På den måten kan man argumentere for at organismen som metafor kan gi nytteverdi fordi den måten man benytter hjemmekontoret, gjøres mer og mer som en lovmessighet. Dette er noe som vil falle seg mer og mer naturlig, ettersom en organisme nettopp har brukt svært lang tid på å tilpasse seg sine omgivelser for å lage sin særegne lovmessighet, noe ideen om hjemmekontor også vil gjøre med tiden, dette ved organisasjonens «best practice». Spørsmålet blir da hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger faktisk opprettholder status som noe fleksibelt når det har gått en viss tid. Således kan man

argumentere for at organismen som metafor i stor grad kan bidra med å forstå fenomenet i fremtiden.

*For det sjette, hjemmekontor og fjernløsninger knyttes eksplisitt til fleksibilisering i både konsulent- og bedriftsundersøkelsen.* I konsulentundersøkelsen knytter KPMG hjemmekontor og fjernløsninger til økt fleksibilitet, noe som uttrykkes bl.a. ved artikkelen som omtaler «workplace models» (KPMG, 2020). Der fremtidens arbeidsplass ikke innebærer tradisjonelt fysisk oppmøte, men mer mobilitet blant arbeidsstyrken. PWC knytter også hjemmekontor og fjernløsninger til fleksibilitet, dette mer eksplisitt der de ved en artikkel omtaler økt fleksibilitet som en av hjemmekontorets fordeler (PWC, 2021b). Det siste konsulentselskapet som er blitt undersøkt, er kanskje det konsulentselskapet som knytter hjemmekontor og fjernløsninger tettest til fleksibilitet. Dette blir særlig uttrykt ved «future of work»- webinarer til Deloitte, der dette konsulentselskapet knytter hjemmekontor og fjernløsninger til både økt smidighet og fleksibilitet ved sine presentasjoner (Deloitte, u. å. c). I bedriftsundersøkelsen knytter Telenor hjemmekontor og fjernløsninger også tett til fleksibilitet. Noe som synliggjøres bl.a. ved uttalelsene til konsernsjefen der han trekker frem at hjemmekontoret har gitt økt fleksibilitet (NRK, 2020), og ved «SmidigDag»- konseptet til Telenor (Telenor, u. å. b), der fleksibilitet også blir trukket frem som et positivt utfall ved økt bruk av hjemmekontor. DNB knytter også hjemmekontoret til fleksibilitet, der de interne undersøkelsene viser at økt fleksibilitet er en positiv erfaring ved hjemmekontoret (NRK, 2021b). Videre reklamerer de for mulighet for fleksibelt arbeidssted som et positivt incentiv (DNB, u. å. b). I Schibsted kommer sammenhengen mellom hjemmekontor og fleksibilitet tydeligst frem ved hjemmekontorkonseptet «HomeSted», der økt fleksibilitet blir trukket frem som noe positivt ved dette konseptet (Schibsted, 2022a). Equinor sin omtale ved hjemmekontor og fjernløsninger skiller seg som nevnt noe fra de andre bedriftene, dog knytter de også hjemmekontor eller fjernarbeid til økt fleksibilitet (Equinor, 2021, Equinor, u. å. d).

I både konsulent- og bedriftsundersøkelsen vises det dermed en klar sammenheng mellom begrepet fleksibilisering og hjemmekontor og fjernløsninger. Denne sammenhengen kommer frem ved at samtlige konsulentselskaper og bedrifter omtaler fleksibilisering i forbindelse med hjemmekontor og fjernløsninger. Dermed kan man argumentere for at hjemmekontor og fjernløsninger kan ansees som et tydelig *uttrykk* for fleksibilitet i disse organisasjonene. Dette begrunnes med at en satsning og omtale av hjemmekontoret kan ansees som et praktisk incentiv for å oppnå mer selvbestemmelse og fleksibilitet for de ansatte der de ansatte kan i større grad enn tidligere velge hvor, når og hvordan de ønsker å jobbe. Et slikt incentiv kan



ansees som en motsats til et organisatorisk hykleri ved ideen om fleksibilitet, der et slikt uttrykk viser en tydelig link mellom prat og praksis.

For å oppsummere funnene fra fleksibiliseringsundersøkelsen, har hjemmekontor og fjernløsninger mange kjennetegn som er sammenlignbare med fleksibilisering. Det har blitt argumentert for at det er stor likhet i begrepene som blir benyttet mellom hjemmekontor og fjernløsninger og masterideen fleksibilisering. Videre har det blitt argumentert for at hjemmekontor og fjernløsninger kan forstås som et uttrykk for et adhocrati og samtidstrenden avbyråkratisering, som også ansees som to ulike uttrykk for fleksibilisering. I tillegg går ikke hjemmekontor og fjernløsninger på akkord, men samsvarer godt med samtidstrenden styring. Det har også blitt vist at metaforene som benyttes i sammenheng med fleksibilisering; lederen i en «cockpit», «teltet» og «organismen» også er nyttige verktøy for å forstå og forklare hjemmekontor og fjernløsninger. I tillegg til at hjemmekontor og fjernløsninger inneholder en rekke likhetstrekk med fleksibilisering, fremgår det også relativt tydelig i både konsulent- og bedriftsundersøkelsen at hjemmekontor og fjernløsninger knyttes tett til begrepet fleksibilisering. Her har det blir vist at hjemmekontor og fjernløsninger fremstår som et rent praktisk uttrykk for en fleksibel arbeidshverdag.

#### **4.2.3 Sammendrag av hjemmekontor i lys av fleksibilisering**

Hvis vi nå går tilbake til Czarniawska og Sevon (1996) sin argumentasjon om at en ide ikke kan feste seg med mindre den allerede har eksistert i folks bevissthet en stund, kan man i denne sammenheng argumentere for at hjemmekontor og fjernløsninger har mulighet til å feste seg på bakgrunn av at den kan forstås i lys av masterideen fleksibilisering. Ettersom fleksibilisering kan klassifiseres som en masteride, og hjemmekontor og fjernløsninger kan forstås som et uttrykk for fleksibilisering, kan det videre argumenteres for at hjemmekontor og fjernløsninger også kan bli relativt populært over en tid. Dette skyldes at et slikt praktisk uttrykk som blir «hjemlet» i en masteride, sannsynlig vil følge masterideens popularitet. En masteride som fleksibilisering innehar jo nettopp den egenskapen at den vil vare over lang tid, utover en popularitetskurve slik som Abrahamson (1991) skisserer. Spørsmålet blir hvorvidt hjemmekontorets karakter står seg eller endres over tid. Hvis hjemmekontorets karakteristika endres til noe mindre fleksibelt, vil sannsynligvis populariteten avta, og Abrahamson (1991) sin motelogikk stå seg.

I tillegg til at hjemmekontor og fjernløsninger kan sees i lys av, og forstås som et uttrykk for masterideen fleksibilisering, og det forklarer hvorfor det får så stor spredningskraft, kan man

også argumentere for at koronakrisen er en sterk forklaring på oppslutningen. Krisen tvang nærmest alle organisasjoner, små som store, offentlige som private, i alle næringer- på hjemmekontor (Regjeringen, 2022a). Dermed ble den måten organisasjonene, og hvordan den enkelte arbeidstaker var vant til å jobbe på- endret. Som en følge av dette, er det naturlig at hjemmekontoret får særlig stor oppmerksomhet, nettopp fordi det omfattet svært mange mennesker og deres hverdag. Dette kan være med på å forklare hvorfor alle de undersøkte bedriftene så vel som konsulentselskapene i denne studien retter sin oppmerksomhet mot hjemmekontoret. På den måten kan man argumentere for at hjemmekontor og fjernløsninger sannsynligvis ikke ville hatt den samme spredningskraften dersom koronakrisen ikke hadde påtvunget en slik arbeidsform. Dermed kan man si at det er kombinasjonen av både hjemmekontoret i seg selv, i tillegg til koronakrisen, som forklarer hvorfor hjemmekontoret får så stor oppmerksomhet og blir så populært.

Videre kan man tenke seg at timingen for koronakrisen passer særlig godt for spredningen, fordi hjemmekontoret, som det er vist i både medieoppslag og publikasjonsundersøkelsen, hadde en økt oppmerksomhet forut for krisen. Hjemmekontor og fjernløsninger oppsto ikke av intet, som Czarniawska og Sevon (1996) argumenterer at er en forutsetning for at en ide skal få oppslutning i det hele, men hjemmekontorets «... *power to exite, to mobilize and to energize...*» (Czarniawska & Sevon, 1996, s. 37), får det av sine egenskaper der det passer godt til masterideen fleksibilisering. Dermed kan man si at hjemmekontorets egenskaper har ført til dets stadig økende popularitet, mens koronakrisen har bidratt til å «booste» oppmerksomheten noe som sannsynligvis har fremskyndet spredningen og bidratt til «kraftig vind i seilene».

## 5 Avslutning

Denne studien har undersøkt om det økende fokus på bruk av hjemmekontor og fjernløsninger kan sees på som en begynnende trend, og hvorvidt dette kan forstås i lys av masterideen fleksibilisering. Det har blitt undersøkt både det faglige og det offentlige ordskiftet sin interesse for hjemmekontor og fjernløsninger i tidsrommet 2001 til 2019. I tillegg har både konsulentselskap og bedrifter blitt undersøkt for å finne ut av deres satsning på- og omtale av hjemmekontoret. Disse undersøkelsene anslår interessen for hjemmekontor og fjernløsninger på både mottaks- og tilbudssiden. Til slutt ble det undersøkt hvorvidt fleksibilisering kan forstås som en masteride og om hjemmekontor og fjernløsninger kan sees som et uttrykk for fleksibilisering. Til sammen har disse undersøkelsene forsøkt å trekke frem sentrale karakteristikk ved hjemmekontor og fjernløsninger, dette med en ny- institusjonell fortolkningsramme.

Summen av funnene i medieoppslag- og publikasjonsundersøkelsen i tillegg til konsulent- og bedriftsundersøkelsen viser tydelig at hjemmekontor og fjernløsninger er av stor positiv interesse- altså; *hjemmekontor og fjernløsninger kan sees på som en begynnende trend.*

Videre har det blitt vist at fleksibilisering kan forstås som en masteride, og at *hjemmekontor og fjernløsninger kan forstås i lys av masterideen fleksibilisering.* Her har det blitt argumentert for at hjemmekontor og fjernløsninger med sine kjennetegn gjør at det får så stor spredningskraft. Ettersom hjemmekontor og fjernløsninger kan sees i lys av masterideen fleksibilisering, og kan betraktes som et klart uttrykk for dette, øker også sannsynligheten for at hjemmekontor og fjernløsninger vil overleve over en tid- altså overleve både Abrahamson (1991) sin motesyklus og oppmerksomhetskraften koronakrisen har gitt.

Studien viser dermed *empirisk* at hjemmekontor og fjernløsninger sannsynligvis er en ide svært mange organisasjoner retter seg etter nå, og kommer til å rette seg etter i fremtiden. Dette til tross for uante effekter og konsekvenser for de enkelte organisasjonene. Således har denne studien ett nyttig empirisk bidrag. *Teoretisk* viser denne studien at organisasjonsmote og masterider kan benyttes som et verktøy for å forstå et populært samtidsfenomen. Hovedkritikken til Abrahamson (1991) er at organisasjonsmoter mister sin popularitet nærmest som en lovmessighet (Røvik, 2007). I denne studien har masterideer blitt benyttet som et rammeverk for å forsøke å forstå de ideer som overlever motesyklusen til Abrahamson (1991), der man kan sannsynliggjøre fremtidsutsiktene til et populært fenomen. Således har

denne studien også et teoretisk bidrag, der moteteori, masterideer og empirisk observasjon av en populær ide har blitt benyttet ved en abduktiv metode.

I tillegg til det empiriske og teoretiske bidraget som svarer direkte på problemstillingen, syntes jeg studien har kommet frem til et særlig interessant funn som underbygger det teoretiske bidraget. Det er den dynamikk som oppstår der konsulentselskaper predikerer trender for fremtiden. I analysen har jeg argumentert for at dette nærmest kan forstås som en selvoppfyllende profeti, der organisasjonene føler seg presset til å henge med på disse prediksjonene for å fremstå attraktive for fremtiden. Dermed tar de hensyn til fremtidsutsiktene, og prediksjonen om fremtidens trend og mote går i oppfyllelse. På bakgrunn av denne dynamikken vil det være mulig å anslå fremtidsutsiktene til et samtidsfenomen. I denne studien har dette blitt gjort ved å undersøke konsulentselskapenes presentasjon og omtale av hjemmekontor og fjernløsninger.

For et videre arbeid er det interessant å undersøke hvorvidt hjemmekontor og fjernløsninger faktisk overlever den initielle fasen ved en trend, og klarer å etablere seg utover Abrahamson (1991) sin motesyklus. Her ville en relevant studie innebære undersøkelser av mindre- i tillegg til rent offentlige organisasjoner. I denne studien har jeg argumentert for at sannsynligheten for overlevelse øker fordi hjemmekontor og fjernløsninger kan forstås i lys av en masteride, dersom hjemmekontor og fjernløsninger ikke overlever, må man erkjenne at rammeverket ved å argumentere ved hjelp av en masteride mister noe av sin verdi. Dette forutsetter at hjemmekontor og fjernløsninger ikke endrer sin karakter vesentlig fra det å bli forstått som noe fleksibelt. Her er en antagelse at hjemmekontorets karakter sannsynligvis endres med tiden, og dersom det mister sin fleksibilitet, reduseres sannsynligheten for at det følger popularitetskurven til masterideen fleksibilisering. Et frempek på dette kan man finne ved at reglene om bruk av hjemmekontor stadig er under utarbeidelse, der det bl.a. er besluttet at arbeidstiden på et hjemmekontor skal være tilnærmet lik som på et tradisjonelt kontor (Regjeringen, 2022b). Dette kan føre til at hjemmekontorets karakter og fleksibilitet endres.

Grunnet denne studiens omfang, rammer og ressurser, har det bare så vidt blitt undersøkt hvorvidt fleksibilisering faktisk er en masteride. En studie som undersøker en slik problemstilling som et selvstendig arbeid ville dermed vært nyttig. Her tør jeg ikke påberope meg et teoretisk bidrag til en endelig stadfesting. Samtidig, er det ikke funnet noen gode grunner til å forkaste en slik hypotese om fleksibilisering som en masteride- dette kan være med på å gi en indikasjon.

I arbeidet med denne studien er det spesielt en refleksjon jeg ønsker å frembringe. Det eksemplifiseres godt i arbeidet der organisasjonene tillater økt usikkerhet såfremt de er på mote og henger med i tiden om å være fleksibel. Noe som betyr at kraften i å fremstå moderne og «trendy» er veldig sterk. Dette kan tilsynelatende sees på som irrasjonelt, ettersom moten setter føringen versus organisasjonens resultat. Men kan det tenkes at de organisasjonene som fremstår mest moderne og trendy *faktisk* også leverer de beste resultatene? Dersom det er tilfellet, vil det være ytterst rasjonelt å fremstå mest mulig moderne. Dette synes jeg er et interessant spørsmål som er verdt å stille seg.

Vi går nå inn i en tid der organisasjonene skal velge hvordan de ønsker å organisere seg for fremtiden. Det blir spennende å se hvordan hjemmekontoret faktisk blir benyttet, der det store spørsmålet handler om hvilke langtidseffekter- og konsekvenser en slik endring vil ha for arbeidslivet, men også for samfunnet øvrig.



## Referanseliste

Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *The Academy of Management Review*, 16(3), 586–612.

<https://doi.org/10.2307/258919>

Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *The Academy of Management Review*, 21(1), 254–285. <https://doi.org/10.2307/258636>

Akademikerne. (2021, 12. januar). Dette vet vi om hjemmekontor. Hentet [02.11.2021] fra <https://akademikerne.no/2020/slik-takler-hoyt-utdannede-hjemmekontor>

Alvesson, M. & Spicer, A. (2011). *METAPHORS WE LEAD BY: Understanding leadership in the real world*. London: Routledge.

Anderson, H., J., Baur, J., E., Griffith, J., A. & Buckley, M., R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.

Arnulf, J., K. (2012). *Hva er ledelse*. (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.

Atekst. (2022). Atekst. Hentet [19.01.2022] fra <https://www.retriever.no/tag/atekst/>

Berg-Sørensen, A., Grøn, C. H. & Hansen, H. F. (2011). *Organiseringen af den offentlige sektor*. Latvia: Hanz Reitzels Forlag.

Blaikie, N. (2009). *Designing Social Research: The Logic of Anticipation*. (2. Utg.). Cambridge: Polity Press.

Bråten, M., Andersen, R. K. & Svalund, J. (2008). *HMS-tilstanden i Norge 2007*. (Fafo-rapport 2008:20). Fafo. [https://www.fafo.no/media/com\\_netsukii/20062.pdf](https://www.fafo.no/media/com_netsukii/20062.pdf)

Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. England: John Wiley & Sons.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *THE MANAGEMENT OF INNOVATION*. New York: Oxford University Press.

Busch, T. (2013). Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter. Bergen: Fagbokforlaget.

Byrkjeflot, H. & LOS-senteret. (1997). *Fra styring til Ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.

Christensen, T., Egeberg, M., Lægneid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996). *Translating Organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.

Davis, S. M. & Lawrence, P. R. (1977). Matrix Diamond. *Wharton Magazine* 2(2): 215-233.

De Menezes, L. & Kelliher, C. (2011). Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>

Deloitte. (u. å. a). Consulting. Hentet [26.01.2022] fra <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/strategy/solutions/consulting.html>

Deloitte. (u. å. b). Hjemmekontor eller hybridkontor? Fem tips for å bli bedre rustet for «Future of work». Hentet [26.01.2022] fra <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/legal/articles/dette-ma-du-som-arbeidsgiver-tenke-pa-fremover.html>

Deloitte. (u. å. c). Webinaropptak: Fremtidens arbeid. Hvordan kan din virksomhet rigge seg for å møte fremtiden? Hentet [26.01.2022] fra <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/human-capital/articles/fremtidens-arbeid-webinaropptak.html>

Digi. (2021, 3. mai). Lånekassen vil ansette folk som bare jobber på hjemmekontor. Hentet [02.11.21] fra <https://www.digi.no/artikler/lanekassen-vil-ansette-folk-som-bare-jobber-pa-hjemmekontor/509826?key=T0cXfmYx>

DiMaggio, P. J. & Powel, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(2), 147-160.

DNB Group. (2020, mars). Annual Report 2020. Hentet [31.01.2022] fra [https://vp267.alertir.com/afw/files/press/dnb\\_asa/202103107750-2.pdf](https://vp267.alertir.com/afw/files/press/dnb_asa/202103107750-2.pdf)

DNB. (u. å. a). DNB- konsernet. Hentet [31.01.2022] fra <https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html>

DNB. (u. å. b). Hvorfor velge DNB. Hentet [31.01.2022] fra <https://www.dnb.no/om-oss/karriere/hvorfor-velge-oss.html>

E24. (2016, 3. feb.). DNB kutter filialer og kvitter seg med 600 årsverk. Hentet [21.03.22] fra <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/6naA7z/dnb-kutter-filialer-og-kvitter-seg-med-600-aarsverk>

E24. (2020, 11. juni). Åtte av Norges største selskaper om hjemmekontor- revolusjonen: slik endres arbeidslivet. Hentet [19.01.2022] fra <https://e24.no/naeringsliv/i/XgK54E/aatte-av-norges-stoerste-selskaper-om-hjemmekontor-revolusjonen-slik-endres-arbeidslivet>

Egeberg, M. (1992). Konstruktiv Statsvitenskap og Forvaltningspolitikk. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 8(3), 185-204.

Elfag. (2022). Elfag. Slik får du et produktivt hjemmekontor. Hentet [21.03.22] fra <https://www.elfag.no/slik-far-du-et-produktivt-hjemmekontor/>

Equinor. (2021, 19. mars). Årsrapport 2020 (Norwegian). Hentet [02.02.2022] fra <https://www.equinor.com/no/investors/annual-reports.html#downloads>



- Equinor. (u. å. a). Om oss- Equinor er et verdibasert selskap. Hentet [02.02.2022] fra <https://www.equinor.com/no/about-us.html>
- Equinor. (u. å. b). Hvor vi er- Equinor har virksomheter i over 30 land. Hentet [02.02.2022] fra <https://www.equinor.com/no/where-we-are.html>
- Equinor. (u. å. c). Vil du bli lærling?- Equinor kan gi deg fagopplæring. Hentet [02.02.2022] fra <https://www.equinor.com/no/careers/apprentices.html>
- Equinor. (u. å. d). Arbeid under covid-19- helse, trivsel og inkludering. Hentet [02.02.2022] fra <https://www.equinor.com/no/magazine/safeguarding-our-wellbeing.html>
- Faarlund, N. (2015). *Friluftsliv: En dannelsesreise*. Oslo: Ljø Forlag.
- Finansfokus. (2021, 8. apr.). Filialene forsvinner ikke. Hentet [21.03.22] fra <https://www.finansfokus.no/2021/04/08/filialene-forsvinner-ikke/>
- Finn. (u.å.). Nettside for kjøp, salg, arbeid mm. <https://www.finn.no/>
- Gajendram, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 524–1541. <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Hastings, C. (1996). *The new organization: growing the culture of organizational networking*. London: McGraw-Hill.
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. (2021). Organisasjonsdesign- den fysiske dimensjonen. I Blindheim, B. T., Klemsdal, L. & Røvik, K. A. (Red.), *Design av organisasjon*, (s. 70-80). Oslo: Universitetsforlaget.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Danmark: Hans Reitzels Forlag.
- Klassekampen. (2014, 23. juli). Får hjelp til å unngå skatt. Hentet [19.01.2022] fra <https://arkiv.klassekampen.no/article/20140723/ARTICLE/140729984>
- KPMG. (2020, 22 mai). Tilbake til «kontoret», eller? Hentet [24.01.2022] fra <https://home.kpmg/no/nb/home/nyheter-og-innsikt/2020/05/tilbake-til-kontoret-eller.html>
- KPMG. (u. å. a). Rådgiving. Hentet [24.01.2022] fra <https://home.kpmg/no/nb/home/tjenester/radgivning.html>
- KPMG. (u. å. b). Organisasjonsendringer. Hentet [24.01.2022] fra <https://home.kpmg/no/nb/home/tjenester/radgivning/management-consulting/organisasjonsendringer.html>

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

<https://www.jstor.org/stable/2778293?seq=1>

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall.

NAV. (u. å.). Ledige stillinger- Arbeidsplassen- NAV. Hentet [02.03.2022] fra

<https://arbeidsplassen.nav.no/stillinger>

Nergaard, K. og Andersen, R. K. (2018). *Fleksibel arbeidstid. En analyse av ordninger i norsk arbeidsliv* (Fafo-rapport 2018:15). Fafo.

<https://www.fafo.no/images/pub/2018/20664.pdf>

NHO. (2021a, 19. mai.). NHOs posisjon for fremtidig bruk av hjemmekontor. Hentet [01.12.2021] fra <https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/artikler/nhos-posisjon-for-fremtidig-bruk-av-hjemmekontor/>

NHO. (2021b). Økonomisk overblikk 1/2021: Hjemmekontor- ikke for alle, alltid. Hentet [01.12.2021] fra <https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/kvartdalsrapporter/210404-oo-1-2021.pdf>

NRK. (2020, 3. juni). Telenors ansatte trenger ikke møte fysisk på jobb i fremtiden – får bestemme arbeidssted selv. Hentet [31.01.2022] fra <https://www.nrk.no/norge/telenors-ansatte-trenger-ikke-mote-fysisk-pa-jobb-i-fremtiden--far-bestemme-arbeidssted-selv-1.15038899>

NRK. (2021a, 13. oktober). Jobber for Lånkassen på permanent hjemmekontor. Hentet [02.11.2021] fra <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/jobber-for-lanekassen-pa-permanent-hjemmekontor-1.15686974>

NRK. (2021b, 26. oktober). Hybridkontor innføres hos mange: - Faren er at jobb og fritid skilr sammen. Hentet [02.11.2021] fra <https://www.nrk.no/norge/hybridkontor-innfores-hos-mange--faren-er-at-jobb-og-fritid-sklir-sammen-1.15694630>

Olsen, J. P. (2008). Change and Continuity: An Institutional Approach to Institutions of Democratic Governance. *European Political Science Review* (2009), 1:1, 3-32.

PWC. (2021a, 21. mars). Slik sikrer du digitale arbeidsplasser i «den nye normalen». Hentet [25.01.2022] fra <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/slik-sikrer-du-digitale-arbeidsplasser-i-den-nye-normalen.html>

PWC. (2021b, 9. aug.). Hjemmekontor etter pandemien- disse reglene bør du kjenne til. Hentet [25.01.2022] fra <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/hjemmekontor-etter-pandemien-disse-reglene-bor-du-kjenne-til.html#trender>

PWC. (u. å. a). Consulting. Hentet [25.01.2022] fra <https://www.pwc.no/no/tjenester/consulting.html>

PWC. (u. å. b). Rådgivning, revisjon og juridiske tjenester. Hentet [25.01.2022] fra <https://www.pwc.no/no/tjenester.html>

Regjeringen. (2020a, 12. mars). Koronasituasjonen: pressekonferanse om nye tiltak for å bekjempe koronaviruset. Hentet [29.10.2021] fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/smk/pressemeldinger/2020/pressekonferanse-om-nye-tiltak-for-a-bekjempe-koronaviruset/id2693286/>

Regjeringen. (2020b, 12. mars). Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset. Hentet [29.10.2021] fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/smk/pressemeldinger/2020/nye-tiltak/id2693327/>

Regjeringen. (2022a, 19. januar). Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen. Hentet [19.01.2022] fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>

Regjeringen. (2022b, 18. mars). Nye regler for hjemmekontor. Hentet [01.04.2022] fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-regler-for-hjemmekontor/id2904727/>

Røvik, K. A. & Pettersen, H. M. (2014). Masterideer. I Røvik, K. A., Eilertsen, T. V. & Moksnes, E. F. (Red.), *Reformideer i norsk skole- Spredning, oversettelse og implementering*, (s. 53-79). Oslo: Cappelen Damm AS.

Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Schibsted. (2022a, 31. Jan.). Schibsted is proud to deliver an optimal environment for hybrid workers. Hentet [01.02.2022] fra <https://schibsted.com/news/schibsted-is-proud-to-deliver-an-optimal-environment-for-hybrid-workers/>

Schibsted. (2022b). Future Report 2022. Hentet [01.02.2022] fra [https://futurereport.schibsted.com/downloads/schibsted\\_future\\_report\\_2022.pdf](https://futurereport.schibsted.com/downloads/schibsted_future_report_2022.pdf)

Schibsted. (2022c). Future Report. Hentet [19.01.2022] fra <https://futurereport.schibsted.com/>

Schibsted. (u. å. a). About. Schibsted. Hentet [01.02.2022] fra <https://schibsted.com/about/#our-locations>

Schibsted. (u. å. b). Who we are. Schibsted. Hentet [01.02.2022] fra <https://schibsted.com/about/who-we-are/>

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological Interpretation*. California: University of California Press.

SSB. (2022, 6. Jan.). Virksomheter. Hentet [08.04.2022] fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/virksomheter>

STAMI. (2021). Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø: En systematisk kunnskapsoppsummering. Hentet [02.11.2021] fra <https://stami.brage.unit.no/stami->

[xmlui/bitstream/handle/11250/2760053/Kunnskapsoppsummering\\_arbeid\\_hjemmefra\\_STAM\\_I\\_fin.pdf?sequence=1](https://hdl.handle.net/11250/2760053/Kunnskapsoppsummering_arbeid_hjemmefra_STAM_I_fin.pdf?sequence=1)

Store Norske Leksikon. (2021, 17. Sept.). Schibsted. Hentet [01.02.2022] fra <https://snl.no/Schibsted>

Store Norske Leksikon. (u. å.). ad hoc. Hentet [10.02.2022] fra [https://snl.no/ad\\_hoc](https://snl.no/ad_hoc)

Telenor Group. (2021, mars). ANNUAL REPORT 2020. Hentet [31.01.2022] fra <https://www.telenor.com/binaries/investors/reports-and-information/annual/TelenorAnnualReport2020ENG.pdf>

Telenor Group. (u. å.). Global Presence. Hentet [31.01.2022] fra <https://www.telenor.com/about-us/global-presence/>

Telenor. (u. å. a). Telenor Norge. Hentet [31.01.2022] fra <https://www.telenor.no/om/>

Telenor. (u. å. b). Slik skaper Telenor-ansatte sin nye arbeidshverdag. Hentet [31.01.2022] fra <https://www.telenor.no/om/jobbitelenor/artikler/smidig-dag/>

The New York Times. (2021, 8. Sept.). If You Never Met Your Co-Workers in Person, Did You Even Work There? Hentet [23.02.2022] fra <https://www.nytimes.com/2021/09/08/business/remote-office-co-workers-working-from-home.html>

Tjora, A. (2017). Kvalitative forskningsmetoder i praksis (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Universitetsbiblioteket, UIT. (2022). Oria, databasesøk. Hentet [19.01.2022] fra [https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/dbsearch?query=contains,dbcategorie,&tab=jsearch\\_slot&sortby=title&vid=UBTO&offset=0&databases=category,samfunnsfag%20statsvitenskap](https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/dbsearch?query=contains,dbcategorie,&tab=jsearch_slot&sortby=title&vid=UBTO&offset=0&databases=category,samfunnsfag%20statsvitenskap)

VG. (2021, 11. Jan.). Boligdrømmen i coronaens tid. Hentet [02.11.2021] fra <https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/8QO6O2/boligdroemmen-i-coronaens-tid>

Web of Science. (2022). Web of Science. Hentet [19.01.2022] fra <https://access.clarivate.com/login?app=wos&alternative=true&shibShireURL=https%3F%3Fwww.webofknowledge.com%3Fauth%3DShibboleth&shibReturnURL=https%3F%3Fwww.webofknowledge.com%3FauthCode%3Dnull%26app%3Dwos%26referrer%3Dmode%253DNextgen%2526path%253D%25252Fwos%2526DestApp%253DUA%2526action%253Dtransfer%26locale%3Den-US&referrer=mode%3DNextgen%26path%3D%252Fwos%26DestApp%3DUA%26action%3Dtransfer&roaming=true>

## Vedlegg

### Datsett medieoppslag- og publikasjonsundersøkelsen

Aar	Aar logaritme	Medieoppslag, Atekst	Publikasjoner, Web of Science
2001	1	148	125
2002	2	271	147
2003	3	307	146
2004	4	424	147
2005	5	495	187
2006	6	616	194
2007	7	688	206
2008	8	853	248
2009	9	644	298
2010	10	869	280
2011	11	1013	322
2012	12	1226	394
2013	13	1315	351
2014	14	1504	369
2015	15	1211	433
2016	16	1343	416
2017	17	1257	519
2018	18	1633	619
2019	19	1329	633

