

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

KONSULENTER I DET GRENSELØSE ARBEIDSLIVET UNDER COVID-19

En kvalitativ studie om konsulents opplevelser og mestring av hjemmekontoret



Utarbeidet av Mona Therese Livik: 133286 & Julianne Strand: 133229

Cand.soc Human Resource Management

Kandidatavhandling - 17.mai 2021

Veileder: Sara Louise Muhr

Antall anslag: 256 326

Sider: 113

Forord

Denne kandidatavhandlingen markerer slutten på vår masterstudie i Cand. soc. Human Resource Management ved Copenhagen Business School. Arbeidet med denne oppgaven har vært lærerikt, utfordrende og spennende. Den har gitt oss god innsikt og kunnskap om temaet samt hva det innebærer å skrive en stor akademisk oppgave.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle respondenter som har tatt seg tid til å medvirke i denne studien ved å dele opplevelser, tanker og betraktninger. Videre har det vært avgjørende med god støtte underveis, og derfor vil vi takke vår veileder Sara Louise Muhr for god bistand og veiledning.

Avslutningsvis ønsker vi å takke hverandre for all støtte, oppmuntring og begeistring vi har gitt hverandre underveis i prosessen og masterstudiet forøvrig. Vi er stolte over egen innsats og samarbeid, og tar med oss økt kunnskap og et godt vennskap videre.

Julianne & Mona Therese

København, våren 2021

Abstract

The past year has been heavily affected by a prolonged corona crisis, which radically changed our work life as we know it. All of a sudden, the home and the office were both in the same place, and this changed not only how we got the job done, but also changed our lifestyle and our work-life balance. This thesis will set light to and investigate how consultants master their new boundless workday in the home office. With this in mind, we have conducted qualitative in-depth interviews with 18 Norwegian consultants in the private sector. Based on the opportunities and challenges experienced in the home office, we identified two overarching themes through a thematic analysis: digital interaction and work-life balance. Although most people at the beginning of the pandemic struggled to make the more practical things like technology, wi-fi and video conferencing work, it has become clear that this is not where the great challenges of homework lie today.

In the first part of the study, we strive for insight into how digital interaction offers opportunities and challenges. We find that the consultants are satisfied and familiar with their digital tools as they contribute to increased efficiency. This correlates to fewer work disturbances in the physical space, for example spontaneous meetings with colleagues in the form of informal coffee talks. Nevertheless, this is two-sided as the absence of social interaction threatens building social relations, where digital tools are not able to convey equally good non-verbal communication. Closely related to increased efficiency, few disturbances and a mobile phone that is always connected, we see that it becomes difficult to detach from work - both mentally and physically. This connects to the collective expectations related to this new form of work. The result is a fluid distinction between work and leisure, where a feeling of working more evokes, which we find linking to lack of social life at work.

In the second part of the study, we take a closer look at special challenges arising through working without boundaries, where we arrange our findings into mainly 5 paradoxes. Here we reveal the ambiguity of flexibility, technology and accessibility, and discuss boundaries in a boundless working life. Furthermore, we identify that self-management, job commitment and proactive behavior can function as coping strategies against stress and other negative factors in the home office. Consequently, the study acknowledges on the one hand that self-leading consultants in the boundless work are responsible for their own demarcation and well-being, but on the other hand, managers should balance their leadership by helping employees navigate the new form of boundlessness and lead differently to lead equally.

Innholdsfortegnelse

INNLEDNING	5
1.1 INTRODUKSJON.....	5
1.2 MOTIVASJON.....	6
1.3 OPPGAVENS KONTEKST: DET GRENSELØSE ARBEIDSLIVET	7
1.4 PROBLEMFELT	10
1.5 PROBLEMSTILLING.....	11
1.5 OPPGAVENS OPPBYGGING OG STRUKTUR	12
VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED	14
2.1 FENOMENOLOGI.....	14
2.1.1 <i>Fenomenet hjemmekontor</i>	15
2.2 HERMENEUTIKK.....	16
2.2.1 <i>Vår forforståelse</i>	17
2.3 GJENGIVELSE AV STUDIENS FENOMENOLOGISK-HERMENEUTISK TILNÆRMING.....	18
METODE	19
3.1 KVALITATIV FORSKNING	19
3.2 INDUKTIV TILNÆRMING	20
3.2.1 <i>Utvikling av problemstilling</i>	20
3.3 DATAINNSAMLING	20
3.3.1 <i>Utvalg</i>	20
3.3.2 <i>Rekruttering av respondenter</i>	23
3.3.3 <i>Kvalitative intervju</i>	25
3.3.4 <i>Utforming av intervjuguide</i>	25
3.3.5 <i>Intervjusituasjonen</i>	26
3.3.6 <i>Lydopptak og transkribering</i>	27
3.4 DATAANALYSE.....	28
3.4.1 <i>Analyseprosessen: Tematisk analyse</i>	29
3.5 KVALITETSSIKRING	31
3.6 ETISKE BETRAKTNINGER.....	32
3.7 KRITISK REFLEKSJON TIL METODE	33
4 TEORI & ANALYSE 1	35
4.1 TEORI 1.....	35
4.1.1 <i>Informasjons- og kommunikasjonsteknologi</i>	35
4.1.2 <i>Arbeidsforstyrrelser</i>	36
4.1.3 <i>Sosial tilhørighet</i>	39

4.1.4 Sosial støtte som en funksjon av sosiale relasjoner.....	40
4.1.5 Proaktiv atferd.....	41
4.2 ANALYSE 1: DIGITAL SAMHANDLING	43
4.2.1 Økt effektivitet på hjemmekontoret.....	43
4.2.2 Digitale relasjoner.....	48
4.2.3 Delkonklusjon 1.....	58
TEORI & ANALYSE 2.....	60
5.1 TEORI 2.....	60
5.1.1 Forventningspress.....	60
5.1.2 Fleksibel arbeidstidsorgansiering.....	62
5.1.3 Work-life balance.....	63
5.1.4 Jobbengasjement.....	66
5.1.5 Immateriell produksjon.....	67
5.2 ANALYSE 2: WORK-LIFE BALANCE	70
5.2.1 Tilgjengelig til enhver tid.....	70
5.2.2 Fleksibel arbeidstid.....	73
5.2.3 Mentalt arbeid.....	78
5.2.4 Delkonklusjon 2.....	85
DISKUSJON.....	86
6.1 DET GRENSELØSE ARBEIDSLIVETS PARADOKSER	87
6.1.1 Grenser i et grenseløst arbeidsliv.....	87
6.1.2 Mer frihet i arbeidet, men vanskeligere å bli fri fra arbeidet.....	88
6.1.3 Vil koble av, men alltid påkoblet.....	89
6.1.4 Teknologiens tvetydighet.....	91
6.1.5 Du skal ikke vie hele livet til jobb, men jobben vil ha det hele mennesket.....	92
6.2 MESTRINGSSTRATEGIER.....	94
6.2.1 Selvledelse nok til å forebygge stress?.....	95
6.2.2 Jobbengasjement som en positiv spiraleffekt.....	95
6.2.3 Proaktiv atferd og mestringsressurser.....	97
6.2.4 Integrering og segmentering mot bedre balanse mellom arbeid og fritid.....	99
6.3 KUN KONSULENTENES ANSVAR I MØTE MED DEN NYE NORMALEN?	101
6.3.1 Ledelse av selvledende konsulenter - å balansere mellom paradokser.....	102
6.3.2 Retningslinjer for fremtidens hybridløsninger.....	103
KRITIKK OG VIDERE FORSKNING.....	106
KONKLUSJON	110
LITTERATURLISTE.....	114

1

Innledning

1.1 Introduksjon

Det siste året har vært preget av en langvarig coronakrise som har utfordret både virksomheter og ansatte. Krisen har truffet ulikt, der noen bransjer har fått merke effekten av en global pandemi i større grad enn andre. Den første intensive krisehåndteringen våren 2020 var preget av stor usikkerhet i alle deler av det norske næringslivet (Höfde & Beek, 2021). Mye handlet om å bevare medarbeiderne og arbeidsplassene, og den lynraske omstillingen har tvunget mange til å redefinere hvor og hvordan de arbeider. Deretter har vi kommet over i en fase med lavere usikkerhet. For mange virksomheter handler det ikke lenger om å overleve, for over tid er det ikke oppnåelig å tufte arbeidshverdagen på en dugnad (Molander, 2021). Mer presist er medarbeidere ute av beredskapsmodus og dugnadsånden, hvor det nå handler om å imøtekomme det som gjerne omtales som “den nye normalen”. Et raskt googlesøk på begrepet, kombinert med corona, gir i skrivende stund over 4 millioner treff. Dette gir indikasjoner på at det har blitt et buzzword inspirert av viruset i seg selv, og som vi har begynt å bruke for å påminne oss selv om at alt vi kan gjøre i et foranderlig arbeidsliv er å tilpasse oss.

Store deler av norske arbeidstakere har altså jobbet i sitt eget hjem, fra kjøkkenbord, på loftstuer og i trange leiligheter, i godt over ett år. Flere begynner dermed å få god erfaring med arbeidsformen, enten de har ønsket det eller ikke. Den norske arbeidslivsmodellen preges av høy tillit mellom ansatte og ledere, noe som kan sies å være et godt fundament for å jobbe hjemmefra (Molander, 2021). For mange har likevel ord som *usikkerhet* og *uforutsigbarhet* vært beskrivende for tilværelsen. Dette ettersom endrede arbeidsrutiner viser en svekket opplevelse av kontroll, samtidig som kravene i jobben så og si er uendret (Nielsen, 2021). Foreløpig vet vi lite om de langvarige konsekvensene av å arbeide hjemmefra, isolert fra kollegaer og ledere, noe som reiser en rekke interessante HR-faglige problemstillinger. For hva skjer egentlig med den sosiale

tilhørigheten til ansatte når fysiske møtepunkter har blitt erstattet med digital samhandling, som lunsjmøter og lønningspils over Teams? Mange frykter at det kollegiale limet forsvinner og at opplevelsen av isolasjon og ensomhet stiger (Molander, 2021).

Overordnet reflekterer mediebildet en rekke fordeler ved hjemmekontoret som økt fleksibilitet, frihet og autonomi. Når jobb og hjem skjer under samme tak er det særlig en ny form for diskusjon som gjør seg gjeldende, nemlig spørsmålet om når arbeidet slutter og fritiden begynner. Det kan altså bli utfordrende å skille mellom arbeid og fritid nå som begge sfærene foregår på samme arena (Wærnes & Frost, 2021). Mange medarbeidere kan oppleve en grenseløshet på hjemmekontoret der de får gjenværende grensene i arbeidslivet så og si er fratatt dem. Spørsmålet er hvordan dette påvirker atferden deres på godt og vondt.

1.2 Motivasjon

De nye rammene for arbeidshverdagen setter nye krav og forventninger til fremtidens arbeidsliv, der hjemmekontor kan sies å ha blitt en del av den nye normalen. Vi finner at det er manglende kunnskap om dette feltet, og opplever samtidig at det gjenspeiler en samfunnsmessig aktualitet. En ytterligere motivasjon vi medbringer inn i forskningen er at vi begge interesserer oss for mennesker og de psykologiske prosessene, hvor vi har en iboende nysgjerrighet etter å forstå menneskers tanker og opplevelser i gitte kontekster som har preget livene deres. Som en del av *emnet prosjektorientert forløp* i utdannelsen Cand.soc. Human Resource Management, tok vi derfor begge del i et større forskningsprosjekt ved CBS våren 2020. Formålet var å få en dypere forståelse for arbeidslivet under Covid-19, med særlig vekt på motivasjon, arbeidsvaner og ledelsesbehov. Vi erfarte selv hvordan det var å arbeide på hjemmekontor, og gjennom forskningsprosjektet fikk vi dermed utvidet innsikt i hvordan dette oppleves for kunnskapsarbeidere. Følgelig fanget vi raskt interessen for ulike problematikker den nye arbeidsformen medfører og som herunder relaterer seg til det grenseløse arbeidsliv og fenomener som *work-life balance*. I en slik kontekst får slike fenomener en helt annen betydning ettersom arbeidet og fritiden foregår på samme arena. Samtidig har det blitt tydeliggjort at det kan identifiseres både muligheter og utfordringer i tilknytning til at medarbeidere nå kommuniserer digitalt i langt større utstrekning enn før pandemien. Dette ligger til grunn for at vi ønsker å utforske det grenseløse arbeidslivet under covid-19, hvor vi medgir at det også er en direkte motivasjon at samfunnsendringen foregår i skrivende stund.

1.3 Oppgavens kontekst: Det grenseløse arbeidslivet

Arbeidslivet har vært preget av grenseløshet siden kunnskapssamfunnet gjorde sitt inntog, og som i motsetning til industrisamfunnet omhandler immateriell produksjon (Alvesson, 2004). Mye forskning har i ettertid vist til utfordringene som oppstår når arbeidslivet blir mer grenseløst. I korte trekk innebærer dette opphøret av de tradisjonelle dimensjoner som arbeidstid og arbeidssted, og som tidligere i større grad har innrammet arbeidslivet. Kjentegnet med det grenseløse arbeidslivet er derfor oppløsningen av en rekke klassiske oppdelinger og dikotomier som tidligere har vært tradisjonelle holdepunkter. Dette være seg grensen mellom arbeid og familie, planlegging og utførelse av arbeidet og interessekonflikter mellom arbeidsgiver og arbeidstaker - noe som skaper en utfordring rundt det å navigere og lede seg selv (Kristensen, 2011).

Allvin et al. (2006) har på sin side ingen klar definisjon av begrepet *grenseløst arbeid*. Begrepet er blandet med det som kalles *det nye arbeidslivet*, som er preget av stadige endringer og høyt tempo. De påpeker videre hvordan utfasingen av byråkratiske regelverk rundt arbeidet, til fordel for mer fleksibel organisering, medfører økende krav til ansatte. Dette ses i sammenheng med at de ikke lenger skal arbeide etter virksomhetens fastsatte rammer, men rette seg mot og etter et kundemarked. På denne måten overlates ansvaret til den enkelte som selv må definere, planlegge og implementere arbeidsprosesser. Følgelig oppstår konsekvenser som økte krav om å håndtere konstante endringer, utfordringer og tidspress. Dette understøttes av Kristensen (2011) som poengterer at ansatte dermed kan oppleve frihet, kontroll og økte muligheter, men også tretthet, usikkerhet og frustrasjon.

Fremveksten av informasjons- og kommunikasjonsteknologi kan også sies å være en årsak til at arbeidslivet i dag preges av grenseløshet. Teknologien har ikke bare endret måten organisasjoner kommuniserer på, men den har også endret selve arbeidsplassen gjennom raske endringer og hvordan arbeidet utføres og organiseres (Christensen et al., 2020). Medarbeidere er nå utrustet med smarttelefoner, chat, intranett og e-post som de konstant skal forholde seg til, både i og utenfor arbeidstiden, noe som opphever kommunikasjonens avhengighet av tid og rom. Denne tids- og romuavhengigheten åpner videre opp for at arbeidet kan utføres hvor som helst og når som helst, og dermed kan arbeidet alltid være tilstede i medarbeidernes liv (Kristensen, 2011). Dette støttes også av nye formaliserte muligheter for ulike former av fleksitidsordninger, hvor medarbeiderne kan arbeide på andre tidspunkt enn normal arbeidstid. Et viktig fundament for

dette er den norske arbeidsmiljøloven. Jf. §10-2 (3) er fleksibel arbeidstid en rettighet arbeidstakeren har, dersom det kan gjennomføres uten vesentlig ulempe for virksomheten (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Det er flere bransjer som i dag forholder seg til et grenseløst arbeidsliv, hvor arbeidstakernes kunnskap og kompetanse anses som den viktigste ressursen. Dette har videre ført til fremveksten av begrepet *kunnskapsarbeid* (Alvesson, 2004). Her trekker Brochs-Haukedal (2016) frem to forhold som kjennetegner kunnskapsarbeid; autonomi og arbeidets verdiskapning som hovedsakelig er en funksjon av informasjon og kunnskap. Mer presist tar kunnskapsarbeidere ansvar for oppgaver som i et tradisjonelt perspektiv har vært plassert under ledelsens myndighet - og på den måten blir også selvstendighet en forutsetning i denne arbeidsformen. Dermed vil kunnskap, i motsetning til tradisjonell produksjon, alltid være medarbeiderens eiendom og ikke arbeidsgivers. Det skjer derfor en fundamental redistribusjon av makt i den underordnedes favør. Kunnskapsintensiv produksjon er følgelig noe som tilbys virksomheten dersom den ansatte selv ønsker det, gjennom tanker, ideer og meninger som bare er tilgjengelig for "tenkeren" selv (Drucker, 1991).

At kunnskapsarbeidere tilegner arbeidsplassen verdi gjennom egen kunnskap og generelle forretningsmessige retningslinjer forutsetter svært motiverte medarbeidere. I den sammenheng blir ofte egenmotivasjon utpekt som et særtrekk ved kunnskapsintensivt arbeid, og som igjen virker fremmende for selvledelse (Brochs-Haukedal, 2016). Dette fordi det innebærer mestring og identifisering med den aktuelle aktiviteten. Selvledelse på arbeidsplassen synliggjøres gjennom ansatte som tar personlig ansvar for resultater av arbeidsinnsatsen sin, og som overvåker egen fremdrift. I tillegg søker de etter feedback på prestasjonene sine, mestrer egen produksjon ved selv å korrigere når det er nødvendig, samt gir og etterspør hjelp (Hackman, 1986).

En sentral del av selvledelse blir dermed å sette rammer for eget arbeid. Arbeidet tar derfor først slutt når en selv sier fra eller når det mentalt fokuseres på noe annet. Mange arbeidsoppgaver består i dag av immateriell produksjon, noe som kan gjøre det utfordrende å legge det bort (Tunmo, 2006). Selvledelse blir derfor ansett som et verktøy for å navigere seg rundt i det grenseløse arbeidslivet, hvor medarbeiderne selv er ansvarlige for den individuelle grensesettingen (Kristensen, 2011). Å sette denne grensen ville ikke vært et problem dersom medarbeiderne var frie til å gjøre dette, men her vektlegger Kristensen (2011) at det er mange personlige og kollektive

forventninger som ligger til grunn for at dette valget ikke kan tas fullstendig fritt. Det handler derfor både om å håndtere de forventningene som den enkelte har til seg selv, og som vedkommende opplever at andre stiller.

Konsulenter er videre en yrkesgruppe som særlig kjennetegnes ved kunnskapsarbeid. De jobber ofte innenfor konsulentbyråer eller konsulentfirmaer som utgjør et bredt spekter av fagområder (Alvesson, 2001). På den måten opererer de innenfor ulike næringer eller segmenter. Konsulentfirmaer omtales i litteraturen som Professional Service Firms (PSF), og anses som en undergruppe av det som kalles kunnskapsintensive bedrifter. De defineres som: «*organizations that offer to the market the use of fairly sophisticated knowledge or knowledge-based products*» (Alvesson, 2004, s. 17). Mer presist baseres kundeleveransene på konsulentenes egen kunnskap og erfaringer, hvor resultatet og verdien viser seg i kunders og andre samarbeidspartneres tilfredshet og fremdrift. De tilegner virksomheter verdi gjennom egen dybdekunnskap, hvor det i hovedsak er salg av humankapital (Alvesson, 2001).

Den mest sentrale ressursen blir derfor konsulentene selv ettersom kunnskapen deres utgjør “salgsproduktet” (Alvesson, 2004). De bistår kunder med egne tanker, faglighet og ideer, samtidig som de har fokus på å skape prosesser hvor kundene selv kan komme frem til ideer og handlingsmuligheter (Westmark et al., 2012). Konsulentene har dermed hyppig kundekontakt hvor de også i perioder har mulighet til å arbeide ute hos kunden. I denne forbindelse har bruk av fjernarbeid blitt fremtredende da konsulentbransjen kjennetegnes ved mye reisevirksomhet. Fjernarbeid inkluderer alt arbeid som foregår på en annen lokasjon enn bedriftens egne kontorer, som for eksempel ute hos kunder eller på reiser (Perry et al., 2018).

I tillegg til arbeidsgiver og kollegaer har konsulentene derfor et forhold til kunden, noe som kan omtales som en trepartsrelasjon. Denne relasjonen kan gjøre det krevende å etablere tilhørighet til arbeidsgiver ettersom det indikerer en fysisk avstand til arbeidsgiver i det daglige. Når konsulenter kan være borte fra kontorlokalene i ukesvis blir det også utfordrende å kontrollere aktivitetene til vedkommende (Alvesson, 2004). Som oftest er det da opp til medarbeideren selv å avgjøre om tiden benyttes på en måte som skaper verdi for arbeidsplassen. Resultatet blir dermed å utvikle et tillitsfullt partnerskap mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Et slikt forhold innebærer likeverd, som betyr at medarbeideren selv må ta ansvar for sine arbeidsoppgaver. Det arbeides da med det arbeidstakeren selv velger å fokusere på, fremfor å bli dirigert gjennom

arbeidsprosesser (Brochs-Haukedal, 2016). Avslutningsvis er en fellesnevner for konsulentbransjen at man har kontinuerlig samhandling med kunder utover virksomhetens grenser og normale arbeidstid (Blair-Loy, 2009). I denne sammenheng kan det understrekes at konsulenter arbeider grenseløst, i lys av Kristensens (2011) forskning.

1.4 Problemfelt

Det grenseløse arbeidet kan sies å ha fått en helt ny aktualisering sett i lys av covid-19-pandemien og arbeidets inntreden i hjemmet på ubestemt tid. Som vi har vært inne på er konsulenter en medarbeidergruppe som allerede er vant til en grenseløs arbeidshverdag, hvor det for mange er en forventning om å være tilgjengelige også etter at de har forlatt det fysiske kontoret. I den sammenheng er det interessant å undersøke om arbeid og fritid flyter sammen i større grad enn før, og hvor stor forskjell hjemmekontoret egentlig utgjør for dem – når de ikke lenger ser hverken kollegaer eller kunder daglig. Realiseringen av konsulentytelser skjer gjerne i team og via direkte kundekontakt, hvor idémyldring, analyser, diskusjoner og kreativ problemløsning er sentrale stikkord. Et viktig aspekt for oss å undersøke er også om de evner å bevare dette over digitale flater.

Videre spår mange at fremtidens arbeidsliv vil bestå av en form for hybridarbeid – en kombinasjon av hjemmekontor og arbeid på kontoret. Mediebildet omtaler også dette som den nye normalen (Sakariassen, 2020). Vi anser det derfor som betydningsfullt å forstå hva som har fungert bra, og hva som har fungert mindre bra med å arbeide hjemmefra. Følgelig reflekterer denne avhandlingen en fremtidsrettet aktualitet, hvor innsikten som tilegnes gjennom respondentene kan ha praktisk verdi for fremtidig bruk av hjemmekontor. Den overordnede forståelsen vi legger i den nye normalen, er at det ikke handler om at det er først nå samfunnet innser at endringer skjer hyppig. Det nye er at endringen som covid-19-pandemien medførte skjedde over natten. Vi ser også ut fra et perspektiv som peker på at det ikke bare finnes én ny normal, men flere nye normaler. I en forlengelse av dette kan det sies at vi denne våren gikk mot enda en ny normal, men hvor mange av de samme mulighetene og utfordringene fortsatt var gjeldende. Følgelig blir det også sentralt å se håndteringen av disse i en ledelsesmessig ramme og kontekst.

1.5 Problemstilling

Studiens overordnede mål er å belyse hvordan konsulenter i et grenseløst arbeidsliv opplever arbeidshverdagen på hjemmekontor under Covid-19. Vi tar med dette utgangspunkt i et bredt og empirisk fundert spørsmål:

“Hvordan opplever og mestrer konsulenter arbeidshverdagen på hjemmekontor som følge av covid-19, og hvilket ansvar har ledere i møtet med den nye normalen?”

Som følge av en induktiv tilnærming har ikke problemstillingen vår vært tydelig definert fra start, da vi ønsket at datamaterialet skulle være styrende for hva som viste seg å være interessant. Den valgte problemstilling har som målsetning å ikke bare beskrive og forstå hvordan fenomenet oppleves, men også å identifisere muligheter og utfordringer for å utrede forslag til hvordan ledere og medarbeidere kan håndtere det.

Analysearbeidet vårt ledet til to forskningsspørsmål som har til hensikt å zoome inn på hvilke opplevelser majoriteten av respondentene identifiserte i intervjuene. Empirien avgrenset dermed hvilke opplevelser vi skulle utforske, og herunder hvordan de mestrer disse. Forskningsspørsmålene baseres videre på to overordnede temaer fra analyseprosessen, og som sammen utgjør grunnlaget for å kunne besvare problemstillingen. I presentasjonen av forskningsspørsmålene har vi valgt å begynne med temaet “digital samhandling” som vi mener er med på å kontekstualisere det påfølgende temaet: “work-life balance”:

1. *Hvordan skaper økt digital samhandling muligheter og utfordringer for konsulentene?*

Det første forskningsspørsmålet belyser hvilken betydning det får for konsulentene når all samhandling med ledere, kunder og kollegaer foregår gjennom digitale flater. Den teknologiske utviklingen er en vesentlig forutsetning for at de i det hele tatt kan jobbe hjemmefra. Samtidig fremstiller konsulentenes opplevelser et tvetydig forhold mellom mennesker og teknologi.

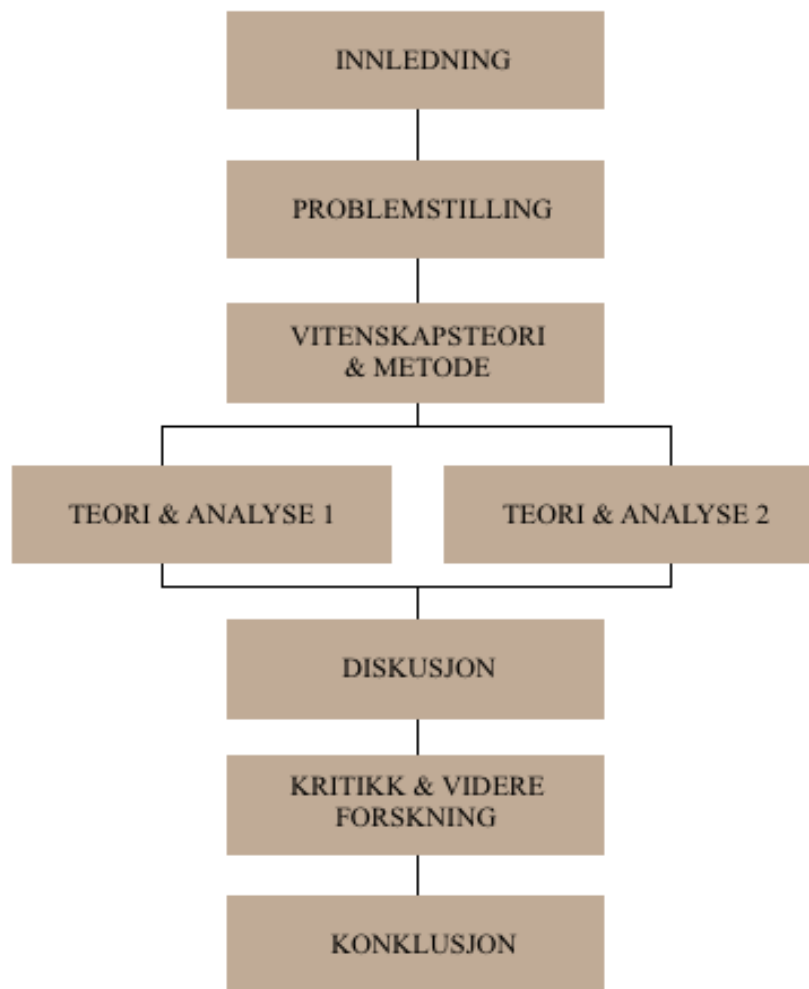
2. Hvordan blir skillet mellom arbeid og fritid påvirket på hjemmekontor, og hvordan håndterer konsulentene dette?

Det andre forskningsspørsmålet omhandler hjemmekontorets påvirkning på konsulentens work-life balance. Dette på bakgrunn av at den fysiske arbeidsplassen ikke lenger er tilstede for å sette rammer for arbeidstiden. Nå foregår begge sfærer på samme arena, og det blir interessant å se hvordan dette håndteres.

Problemstillingens andre ledd relaterer seg videre til lederansvaret sett opp mot den nye normalen, og kan følgelig bli besvart etter at vi har analysert respondentenes muligheter og utfordringer på hjemmekontoret. Empirien gir dermed grunnlag for å si noe om fremtiden, hvor vi først i diskusjonen vil berøre dette spørsmålet direkte.

1.5 Oppgavens oppbygging og struktur

Av figur 1.1 nedenfor fremgår oppgavens akademiske ramme. Problemstillingen leder følgelig til studiens vitenskapsteoretiske ståsted og den metodiske fremgangsmåten. For å skape et bedre overblikk har vi valgt å koble teori og analyse sammen. Teori knyttet til hvert forskningsspørsmål vil derfor presenteres hver for seg før de besvares analytisk. De to analysedelene leder videre til en diskusjon. Avslutningsvis fremlegges kritiske refleksjoner samt forslag til videre forskning, før vi så konkluderer med studiens funn.



Figur 1.1: Oppgavens oppbygging og struktur

2

Vitenskapsteoretisk ståsted

I dette kapitlet gir vi en innføring og en begrunnelse for vårt vitenskapsteoretiske ståsted for å bidra til studiens transparens. Hvilken kunnskap vi velger å innhente og hvordan vi tolker dette, henger sammen med vår valgte forståelse av virkeligheten (ontologi) samt forståelsen av hvordan det er mulig å innhente kunnskap om virkeligheten (epistemologi). Følgelig fungerer det vitenskapelige ståstedet som studiens teoretiske og analytiske forståelsesramme. Vår studie er forankret i et fenomenologisk og hermeneutisk vitenskapsteoretisk ståsted, og er basert på kvalitativ metode i form av dybdeintervjuer. Beskrivelse av livsverdenen til konsulentene i studien refererer til en fenomenologisk fremgangsmåte, mens fortolkningen av dem referer til hermeneutikk. Dette utgjør grunnlaget for den kvalitative metoden og analysen.

2.1 Fenomenologi

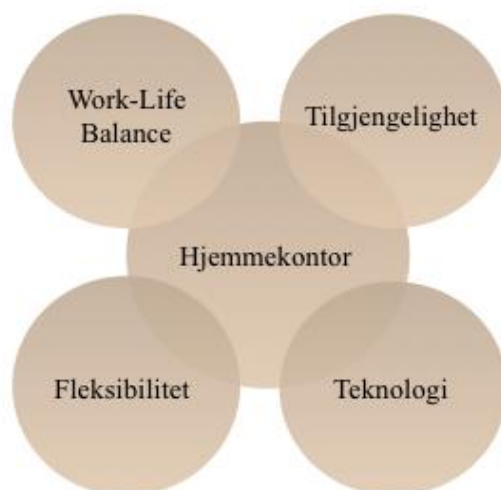
Grunnleggende representerer fenomenologien et oppgjør med objektivismen som er en integrert del av den realistiske tilnærmingen. Den tyske filosofen Edmund Husserl (1859-1938) anses som den første inspirasjonskilden til fenomenologien, hvor det var sosiologen Alfred Schutz som virkelig introduserte tilnærmingen til samfunnsvitenskapen (Schutz, 2005). Hovedkjennetegnet er at både subjektivitet og fortolkning spiller en avgjørende rolle, både på det epistemologiske og ontologiske plan. Dette ettersom prinsippene i fenomenologien omhandler å forstå sosiale fenomen ut fra aktørenes egne perspektiver, og derav beskrive verden slik den oppleves av intervjupersonene. Det er den subjektive opplevelsen i seg selv som er relevant å få belyst og ikke om den er "sann" i objektiv forstand. Den står dermed i motsetning til realismens skarpe skille mellom epistemologi og ontologi (Kvale, 1997).

Et nøkkelbegrep i fenomenologien er begrepet *livsverden*, noe Justesen og Mik-Meyer (2010) refererer til som: *den konkrete verden, vi til daglig befinner oss i - det hverdagsliv, som vi er tilbøyelige til å ta for gitt* (s. 23). Livsverdenen er konkret, ettersom det er forankret i både tid og rom, og befinner seg i en sosial, kulturell og historisk kontekst som danner en meningshorisont for den enkelte. Dermed finner interessen sted i den subjektive oppfattelsen og erfaringene hos individer. Samtidig må det legges til at subjektet ikke er en isolert størrelse, noe som vil si at livsverdenen det refereres til er kollektiv. Dermed benyttes intersubjektivitet som et mer presist begrep (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Den fenomenologiske posisjoneringen muliggjør videre åpenhet og en empatisk innlevelse i respondentenes situasjon og livsverden. Denne kunnskapen som skapes gjennom den fenomenologiske intervjuforskningen handler nettopp om menneskers egne opplevelser, meninger og ønsker. Det er en kunnskap som representerer *doxa* som er et begrep fra den klassiske greske filosofien, og som omhandler å stifte bekjentskap med det som intervjupersonene selv opplever som interessant (Brinkmann & Kvale, 2019). Dog har denne fenomenologiske tilnærmingen noen metodiske konsekvenser. Vi som forskere må evne å gå inn i intervjuet uten forutinntatthet, noe som kan by utfordringer ettersom vi i forkant er kjent med temaer som skal undersøkes. I tillegg kan det være krevende å sette seg inn i andres livsverden og situasjon (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

2.1.1 Fenomenet hjemmekontor

Selve definisjon av et fenomen er: *det som umiddelbart kommer til syne* (Justesen & Mik-Meyer, 2010. s.22). På kort tid har det å jobbe hjemmefra gått fra å være et sporadisk fenomen til å være noe som mange gjør hver dag. Pålagt hjemmekontor er derfor et nytt fenomen som vi belyser i denne studien. Det er den subjektive erfaringen som blir relevant å fremheve i analysen, og som nettopp uttrykkes i første del av den valgte problemstilling. Følgelig blir ikke hjemmekontoret sett på som et objektivt fenomen som finnes uavhengig av subjektets opplevelse. Ønsket vårt som forskere er å få innsikt i respondentenes subjektive persepsjon, forståelse og erfaringer på en etisk og hensiktsmessig måte ettersom denne informasjonen er avgjørende for videre analyse. Vi vil også i denne studien se på virkningene som hjemmekontoret har på andre fenomener, slik som eksempelvis teknologi, tilgjengelighet og work-life balance. Herunder vil vi se på hvilken innvirkning denne arbeidsformen har på kommunikasjonsmønstre, arbeidsprosesser og mellommenneskelige relasjoner, og som vil behandles nærmere i analysen.



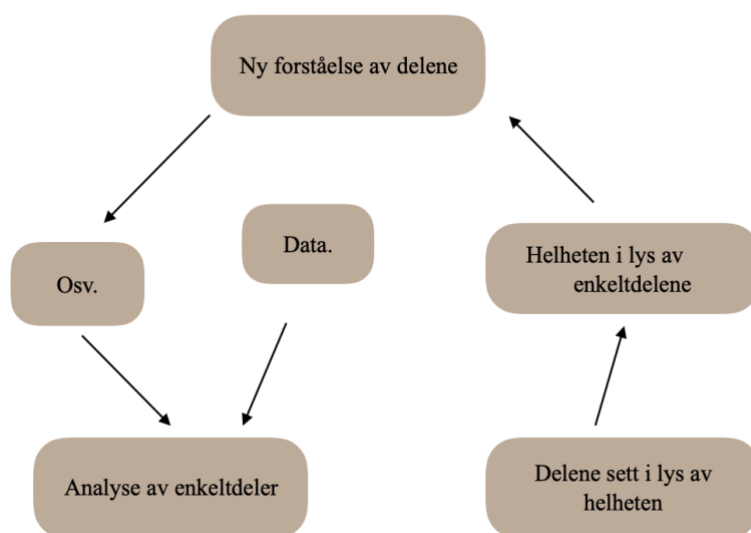
Figur 2.1: Modell over sentrale fenomener i studiet

2.2 Hermeneutikk

Videre erkjenner vi en delvis bevegelse mellom fenomenologien og hermeneutikken. Hermeneutikken betyr i sin korthet læren om fortolkninger av tekster, fremfor å forklare (Thurén, 2013). Fortolkning gjør seg sentralt i studiens analyse- og diskusjonsdel, hvor vi benytter fortolkning til å oppnå en forståelse fremfor en årsaksforklaring eller bare en beskrivelse. I den forbindelse trekker Schwandt, referert i Kvale & Brinkmann (2019, s.73) frem viktigheten av at kunnskap om hva andre mennesker gjør og sier, hva deres handlinger og ytringer betyr, avhenger av *“en bakgrunn eller kontekst av andre betydninger, antakelser, verdier, praksiser og så videre”*. På den måten vil konsulentenes opplevelser bli tatt på alvor, ettersom vi plasserer dem i en kontekst som rommer både tidligere og nåværende erfaringer. Hermeneutisk tolkning blir her viktig for å kunne forstå konsulentene og deres handlinger, samt resultatet av dem.

Gjennom hermeneutikken vil vi som kvalitative forskere analysere intervjuene våre som tekster, hvor vår forhåndskunnskap om temaene i intervjutranskriptene vil få innflytelse. Fortolkningens formål er samtidig å oppnå en gyldig og allmenn forståelse av hva en tekst betyr, og vi kan derfor ikke se bort ifra betydningen av å fortolke menneskers handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart er innlysende (Thagaard, 2018). Tolkningen av intervjutranskriptene kan dermed sees på som en dialog mellom oss som forskere og tekst, hvor vi retter oppmerksomheten mot meningen datamaterialet formidler. For å kunne oppnå

dette vil vi benytte oss av fortolkningsprinsippet *den hermeneutiske sirkel*. Dette beskrives av Kvale & Brinkmann (2019) som en kontinuerlig frem- og tilbakeprosess mellom deler og helhet, hvor utgangspunktet ofte er at man fortolker tekstens forskjellige deler, og ut fra disse fortolkingene settes delene i relasjon til helheten. I denne studien vurderes den hermeneutiske fortolkingen som svært hensiktsmessig for å komplementere den fenomenologiske beskrivelsen av konsulentenes opplevelse av hjemmekontor.



Figur 2.2: Fortolkningsprosessen

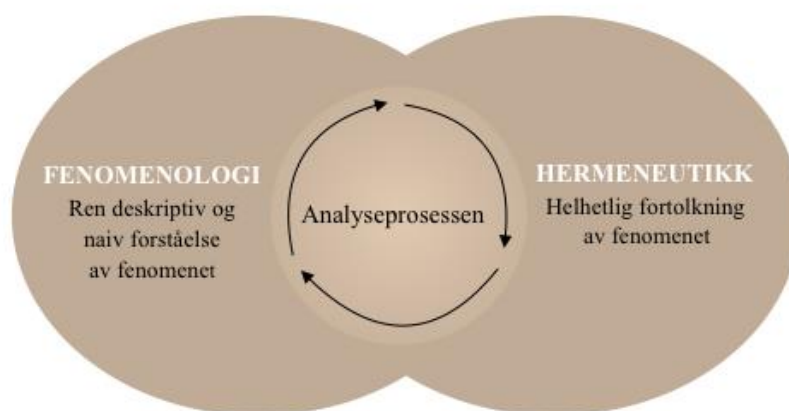
2.2.1 Vår forforståelse

Mens fenomenologien snakker om *epochè*, altså å sette forforståelsen til side, muliggjør den hermeneutiske tilnærmingen erkjennelsen av at vi ikke kan se bort fra forhåndskunnskap om et fenomen (Kvale & Brinkmann, 2019). Vår forforståelse og kunnskap kan beskrives som en ryggsekk vi som forskere bærer med oss inn i studien. Den består av hypoteser, erfaringer, teoretiske referanserammer og faglige perspektiv, som videre påvirker måte vi samler inn, leser og forholder oss til våre data (Thagaard, 2018). Denne forforståelsen har også vært en motivasjon til å innhente data om konsulenter i det grenseløse arbeidslivet. Vi har selv erfart hvordan det er å arbeide hjemmefra under vovid-19-pandemien. Flere av respondentene har ikke kommet mer enn et par år lengre enn oss i arbeidslivet og deres livsverden anses ikke som værende for fjern fra vår, ettersom begge forskere selv skal begynne å jobbe som konsulenter etter endte studier. Følgelig anser vi vår kunnskap om emnet som en ressurs fremfor et hinder for å tolke og forstå

det fenomenet som studien står ovenfor. Samtidig forsøker vi å holde hos refleksive til vår egen forforståelse i forskningsprosessen, ved å akseptere og erkjenne effekten dette har på datainnsamlingen og kunnskapsutviklingen. Vi som forskere forsøker å sette spørsmålstegn ved egen rolle, fremgangsmåte og konklusjoner, og er åpne for å utfordre egen forforståelse.

2.3 Gjengivelse av studiens fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming

Overordnet erkjenner vi subjektets opplevelse av seg selv og verden, samtidig som vi forsøker å finne mening i dets fortellinger gjennom fortolkninger. Vi vil lære, lytte og stille spørsmål som om vi ikke vet noe om fenomenet, men likevel ta innover oss at vi må ta utgangspunkt i vår egen forståelsesramme. Det vitenskapelige ståstedet er dermed fenomenologisk i kraft av fokuset på levd erfaring og meningsessenser, og hermeneutisk gjennom sin stegvise fortolkning, hvor vi også vender tilbake til tidligere funn og validerer. Det blir dermed en hermeneutisk sirkel, hvor vi veksler mellom deler og helhet. Med en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming håper vi altså å kunne se helheten, samt å få økt innsikt i en subjektiv sannhet utover egen erfaring og kunnskap. Dermed kan empirien på mange måter generaliseres. Dette ved at vi samler og fortolker opplevelsene hos respondentene til en felles forståelse gjennom hermeneutikken. Det gir oss mulighet til å diskutere en mer generalisert forståelse av fenomenet i de tilfellene hvor respondentene hadde like opplevelser og fortellinger om det påtvungne hjemmekontoret.



Figur 2.3: En fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming

3

Metode

Formålet med denne studien er å få økt innsikt i opplevelsen av konsulentenes hverdag på hjemmekontoret under coronapandemien. I dette kapittelet vil vi dermed redegjøre for metoden som er benyttet for å belyse problemstillingen. Innledningsvis gir kapittelet en introduksjon til kvalitativ forskning som generell tilnærming. Deretter vil vi gå mer i dybden på datainnsamlingen og analyseprosessen. Avslutningsvis vil vi fremlegge etiske betraktninger, kvalitetskriterier og kritikk.

3.1 Kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning anses som en nyttig tilnærming i denne studien ettersom vi ønsker å komme tett på respondentene og få en innsikt i deres virkelighetsoppfatning. I tillegg gir en slik forskning en bedre forståelse av et fenomen (Tjora, 2021). Denne forskningstilnærmingen er også opptatt av å tolke, beskrive og utforske respondentenes sosiale og personlige erfaringer, noe som kan generere et innholdsrikt datamateriale (Smith, 2015). I denne studien var det ønskelig at respondentene selv skulle beskrive opplevelser tilknyttet fenomenet hjemmekontor i tillegg til sin generelle jobbsituasjon. Basert på dette blir den kvalitative tilnærmingen nyttig, da det gir oss som forskere nærhet til datamaterialet og en dypere forståelse for individet det forskes på (Tjora, 2021).

3.2 Induktiv tilnærming

I denne studien har valg av problemstilling og teorier til anvendelse i analysen blitt foretatt etter innsamling av empiri. Det vil si at vi har valgt en induktiv tilnærming, hvor det eneste som er bestemt på forhånd er hvilket fenomen vi undersøker. Dette på bakgrunn av forskningsprosessens fenomenologiske utgangspunkt hvor det er respondentenes opplevelser som danner studiens empiriske basis. Videre erkjenner vi at oppgaven til dels er teoretisk motivert, men med et åpent teoretisk utgangspunkt. Mer presist hadde vi noen temaer i tankene på forhånd som bidro til å strukturere intervjuguiden. Noen av de fikk respondentene informasjon om på forhånd gjennom informasjonsskrivet som omhandlet vår forskning (vedlegg 20). Likevel muliggjorde de åpne spørsmålene i intervjuet, rom til å bringe flere temaer på banen.

3.2.1 Utvikling av problemstilling

Analysen og besvarelse av problemstillingens første ledd vil foregå på et deskriptivt nivå: *“Hvordan opplever og mestrer konsulenter arbeidshverdagen på hjemmekontor som følge av covid-19”*. Respondentenes erfaringer rundt dette vil så danne utgangspunkt for tilnærmingen til det andre leddet: *“hvilket ansvar har ledere i møtet med den nye normalen?”*. Den etterfølgende diskusjonen vil derfor kunne sees i en forlengelse av analysen, med den hensikt å kunne besvare andre del av problemstillingen som legger seg på et mer normativt nivå. Denne oppdelingen er utviklet på bakgrunn av at vi vil undersøke nåtiden for å kunne komme med forslag til hva som skal skje i fremtiden. Mer presist har ikke respondentene erfaringer med fremtidig arbeidsliv, men de har erfaring med hvilke muligheter og barrierer som relaterer seg til hjemmekontoret her og nå. Basert på analysen av dette har vi empiri å bygge videre på, og dermed grunnlag for å si noe om fremtiden. Følgelig vil diskusjonen kombinere det deskriptive med det normative som videre vil lede til den endelige konklusjonen.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Utvalg

Vi bestemte oss tidlig for at undersøkelsen vår skulle utfoldes rundt konteksten av corona og fenomenet hjemmekontor, og vi måtte derfor gjøre en nærmere vurdering av hvilken medarbeidergruppe vi hadde størst interesse av å intervju. Kunnskapsarbeidere ble i den sammenheng vår første logiske avgrensning, altså medarbeidere som arbeider med noe u håndgripelig som kunnskap eller service (Kristensen, 2011, s.26). Dette kan vel og merke sies å

beskrive forutsetningen for å i det hele tatt kunne ha muligheten til å jobbe hjemmefra. Deretter fant vi motivasjon i å finne ut av hvordan konsulenter med ulike utgangspunkt håndterer hjemmekontoret under pandemien. Ettersom begge forskere tidligere har hatt gode erfaringer med å intervjuere medarbeidere om deres livsverden, og fordi vi ikke hadde en spesiell virksomhet i tankene, falt valget i samråd med vår veileder på å avgrense til bransje. Dette for å kunne ha mulighet til å argumentere for sammenlignbarhet mellom respondentene. Det første utvalgskriteriet var derfor at de skulle jobbe i konsulentbransjen. Vi var særlig nysgjerrige på hvordan menneskene i denne bransjen forholder seg til den nye hjemmekontorordningen, ettersom realiseringen av konsulentytelser gjerne skjer gjennom samarbeid i team, og hvor de i aller høyeste grad er kundedrevet i sitt daglige virke.

Det neste utvalgskriteriet var at de på tidspunktet for utvelgelsen helt eller delvis skulle jobbe hjemmefra. Følgelig ble studiets utvalg i sin helhet bestående av 18 norske konsulenter fra privat sektor, som alle arbeider på hjemmekontor. Corona-pandemien kan sies å ha medført en strukturell endring som har pålagt alle konsulentene hjemmekontorordning, til tross for at det har vært lokale forskjeller hva angår restriksjoner. I den forbindelse kan det opplyses at 12 av 18 respondenter i denne studien er bosatt i hovedstaden Oslo, som under perioden med intervjuene befinner seg i lockdown. Ettersom det også i et verdensbilde foreligger store forskjeller rundt hva en nedstenging innebærer i praksis, er det relevant å nevne at lockdown her til lands ikke har betydd portforbud. Det betyr at våre respondenter har hatt muligheten til å bevege seg utendørs når de har ønsket det, samt møte andre så lenge kravet om avstand har blitt overholdt.

Hva angår utvalgsstørrelse har vi lagt ulike vurderinger til grunn. Ifølge Kvale og Brinkmann (2019) har antallet personer i en kvalitativ intervjuundersøkelse en tendens til å enten være for lite eller for stort. Det påpekes videre at antall respondenter avhenger av formålet med undersøkelsen. Dette var blant de betraktninger som dannet utgangspunktet for avgrensningen. Følgelig kan det presiseres at vårt formål er å forstå verden slik den oppleves av medarbeidere i konsulentbransjen. Med tanke på bransjens størrelse og fagområder, var det viktig for oss å gjenspeile denne variasjonsbredden i det endelige utvalget. Vårt utvalg ble bestående av kompetanseområder som for eksempel sosiologi, tjenstedesign, økonomi, HR og psykologi. Vi anser det endelige antallet av respondenter som tilfredsstillende – hvor det også er lagt til grunn å kunne ha tilstrekkelig med tid til å foreta en dyptgående analyse av alle 18 intervjuer.

Navn	Kjønn	Generasjon	Antall år i bransjen	Segment	Bedriftsstørrelse
Kasper	M	Generasjon Y	3	Organisasjonspsykologi	Mellomstor
Heidi	K	Generasjon X	15+	Organisasjonsutvikling og endring	Mellomstor
Mia	K	Generasjon Y	3	Transaksjoner	Stor
Siri	K	Generasjon Y	2	Tjenstedesign	Mellomstor
Isak	M	Generasjon Y	2	Forretningsutvikling	Stor
Nikolai	M	Generasjon Y	2	Forretningsutvikling	Stor
Stian	M	Generasjon Y	5	Prosessoptimering	Mellomstor
Mathias	M	Generasjon Y	6	Forretningsutvikling	Stor
Mats	M	Generasjon Y	1	Tjenstedesign	Stor
Knut	M	Generasjon Y	Nyutdannet	Bank og finans	Stor
Simon	M	Generasjon Y	2	IT	Stor
Iben	K	Generasjon Y	Nyutdannet	Forretningsutvikling	Stor
Emil	M	Generasjon Y	Nyutdannet	Organisasjonspsykologi	Stor
Louise	K	Generasjon Y	2	Strategi og utvikling	Stor
Kaia	K	Generasjon Y	7	IT	Stor
Juni	K	Generasjon X	15+	Organisasjonsutvikling	Stor
Selma	K	Generasjon Y	Nyutdannet	Læring og utvikling	Stor
Ida	K	Generasjon Y	3	Leder- og teamutvikling	Mellomstor

Tabell 3.1: Oversikt over respondenter. På grunn av etiske avveininger i forbindelse med respondentenes anonymitet er ikke alle biografiske data presentert skjematisk.

I det ovenstående følger en skjematisk oversikt over respondentene som alle er tildelt fiktive navn. Dette for å gjøre oppgaven mer oversiktlig, men også for å bevare det personlige aspektet uten at de etiske retningslinjene blir overtrådt. Våre respondenter hadde videre mellom 1 og 15 års bransjeerfaring da datainnsamlingen ble gjennomført, hvor gjennomsnittlig antall år som konsulent var på ca. 3,8 år. Fire respondenter omtales som nyutdannet, som vil si at de startet rett i jobb etter endte studier høsten 2020. Utover dette har alle fullført høyere utdanning, og de har minimum én mastergrad.

3.3.2 Rekruttering av respondenter

Respondenter ble rekruttert gjennom nettverksplattformen LinkedIn. For å få størst mulig rekkevidde startet vi med å poste et innlegg på våre respektive profiler med forespørsel om deltakelse i forskningen. Her ble konsulenter oppfordret til å ta direkte kontakt dersom de var villige til å stille opp på et intervju. Utvalgsmetoden ble dermed tilgjengelighetsutvalg, som beskrives av Tjora (2021) som et strategisk utvalg, men med respondenter som også er tilgjengelige og villige til å delta i studien. Gjennom det første rekrutteringsforsøket fikk vi kun 3 respondenter. En av grunnene til lav svarprosent kan ha vært at vi hadde få konsulenter i det daværende nettverket vårt. Ettersom vi ikke fikk tilstrekkelig respons på innleggene vi postet, bestemte vi oss for å gjøre en ytterligere strategisk utvelgelse ved å kontakte ønskelige respondenter direkte. Dette vil si at vi benyttet oss av LinkedIn sitt søkefelt for å finne konsulenter, hvor vi sendte ut direktemeldinger med forespørsel om intervjudeltakelse.

Ved å kontakte personer utenfor vårt eget LinkedIn-nettverk forutså vi risikoen for en lav svarprosent dersom vi ikke sendte ut forespørsel til mange nok, og vi valgte derfor å sende ut meldinger svært bredt. Vi antar at vi kontaktet opp mot 60 personer. Alt i alt opplevde vi bare mindre problemer med å rekruttere respondenter; av de som godtok invitasjonen om å knytte kontakt reagerte de fleste positivt, andre svarte høflig nei. Videre var det viktig for oss å komme i gang med intervjuene fortløpende og ikke vente på at ønsket antall respondenter skulle takke ja. Rekrutteringen av respondentene har derfor vært pågående fra februar og helt frem til det siste intervjuet i mars måned. Via gjentatte runder med invitasjoner og meldingsutvekslinger, endte vi altså opp med 18 respondenter og 18 intervjuer, noe vi mener ga oss et godt empirisk grunnlag for masteroppgaven.

Et fremtredende kjennetegn som beskriver utvalget vårt og som dermed preger undersøkelsen, er aldersgruppen til respondentene. Samlet sett utgjør respondentene et ungt utvalg, hvor nærmere bestemt 16 av de totalt 18 konsulentene er en del av det som defineres som milleniumsgenerasjonen, også kalt generasjon Y. Dette er generasjonen av mennesker som er født ca. mellom 1980-1996. De omtales ofte som digitale innfødte, ettersom de ikke har levd et liv uten internett. De snakker dermed det digitale språket som kreves for å forstå teknologien (Prensky, 2011). Motsatt representeres generasjon X av mennesker født mellom 1965-1980.

Det at vårt utvalg i all hovedsak består av millennials tror vi på mange måter har skjedd naturlig, da vi for det første har et ungt nettverk på LinkedIn i tilknytning til vår egen alder. For det andre har vi en antagelse om at de unge er mer tilbøyelige til å svare ja, fordi de selv nylig har vært studenter hvor de vet hvor mye andres bidrag betyr. En tredje faktor er at konsulentyrket er en svært vanlig plass å starte i rett etter studentlivet, og i svært mange konsulentvirksomheter klatrer man nokså automatisk i gradene, som vil si at man etter en 3-5 års periode ikke lenger innehar tittelen konsulent, men manager med nye ansvarsområder.

I denne sammenheng kan det nevnes at det var svært vanskelig å rekruttere seniorkonsulenter, både det å finne frem til de og å få positive svar. Dette utgjør derfor en gruppe som vi føler at vi har "mistet" i undersøkelsen, da dette er ansatte som har lengre ansiennitet i bransjen og som dermed kunne hatt noen andre spennende innfallsvinkler. Det er vanskelig å si noe mer om hva de eventuelt kunne ha tilført oppgaven, og om hvilke "konsekvenser" utelatelsen av dem medfører for oppgaven vår. Selv om vi sitter igjen med en følelse av at det er noen erfaringer vi ikke har fått undersøkt, er dette som Tjora (2021) understreker, ikke uvanlig for kvalitative undersøkelser.

Vi har videre sett det hensiktsmessig å reflektere over hva som ligger til grunn for at en gruppe mennesker melder seg frivillig til å delta i intervjuene og andre ikke. Tjora (2021) peker i den sammenheng på at en alltid bør vurdere om slike utvalg av respondenter kan bidra til å svekke studiens troverdighet. Med dette mener han at det kan være en mulighet for at en veldig spesiell type mennesker har meldt seg frivillig til å være med, men at det ikke trenger å være slik i alle tilfeller. Av de som takker ja kan det hende at de ser en mulighet for å få lov til å snakke ut om et tema de er opptatt av, både personlige eller faglige grunner, eller kanskje fordi det kan ha en terapeutisk effekt (Tjora, 2021). Sistnevnte grunn kan ved to eksempler relateres til vår undersøkelse: *"Jeg kjenner også nå at bare det at dere får meg til å reflektere i hverdagen er kjempe*

verdifullt, så takk for muligheten!” (Ida, vedlegg 18, s.130). Mens en annen respondent uttalte avslutningsvis at: *“Det var fint å få reflektert litt for egen del også”* (Simon, vedlegg 11, s.82).

En annen faktor som kan tenkes å ligge til grunn for at de takket ja kan være at de føler at de mestrer sin egen livssituasjon på hjemmekontor. Motsatt kan det tenkes at de som takker nei ikke føler at de mestrer hjemmekontorhverdagen i like stor grad. Underveis i intervjuene har vi derfor hatt i bakhodet at det kan hende at de som har stilt opp forholder seg lite kritiske til hjemmekontor og arbeidsplassens håndtering av dette, eller at de ikke har opplevd særskilte problemer med stress, konflikter og lignende. Til tross for risikoen for dette vil vi si at det kom frem et nyansert syn i intervjuene, altså både negative og positive aspekter i tilknytning til arbeidshverdagen på hjemmekontor. På den måten tror vi at vi har unngått særlige skjevheter i materialet.

3.3.3 Kvalitative intervju

Kvalitativt dybdeintervju ble benyttet som innsamlingsmetode ettersom målet i hovedsak var å skape en relativt fri samtale som kretset rundt noen spesifikke temaer som vi hadde bestemt på forhånd. Metoden har til hensikt å redegjøre og forstå respondentenes virkelighetsoppfatning ved at de reflekterer over egne meninger og erfaringer knyttet til det aktuelle temaet (Kvale & Brinkmann, 2019). Dybdeintervju er dermed basert på det fenomenologiske perspektivet ettersom det tillater respondentene å dele sine subjektive erfaringer. Metoden åpner også opp for digresjoner fra respondentene som kan være relevant for undersøkelsen (Tjora, 2021).

3.3.4 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet i forkant av datainnsamlingen med utgangspunkt i temaer vi ønsket å utforske nærmere: eksistens/mening, jobbutforming, grenseløshet, karriere og ledelse (vedlegg 19). Følgelig dannet dette grunnlaget for et semistrukturert intervju hvor det var plass til å avvike fra guiden dersom respondenten brakte uventede, men interessante temaer på banen (Justesen & Mik-Meyers, 2010). Følgelig forsøkte vi å unngå å nevne temaene i intervjusituasjonen for å legge til rette for en mer flytende samtale. Vår motivasjon for utformingen av intervjuguiden var videre interessen for konsulenten som enkeltindivid, og hvordan de har håndtert corona-situasjonen. Dette er i tråd med den fenomenologiske tilnærmingen i studien. De innledende spørsmålene ble benyttet for å skape trygghet hos respondenten, men også for å kontekstualisere den

videre forskningen. Dette sees i sammenheng med anbefalingen om å kunne legge til rette for gode refleksjoner senere i intervjuet (Tjora, 2021).

Respondentene ble i den sammenheng stilt spørsmål i tilknytning til blant annet nåværende arbeidsplass, boforhold, familiesituasjon og muligheter og utfordringer med arbeidssituasjonen. Vi var bevisste på å begynne spørsmålene med formuleringer som «*kan du beskrive ...*» eller «*hvordan opplevde du ...*» for å få så utfyllende svar som mulig. På den måten sørget vi for at respondentene svarte ut fra egne subjektive erfaringer som igjen sikret at svarene var i tråd med vitenskapelig ståsted. I tilfeller hvor svarene vi fikk var korte eller upresise benyttet vi oppfølgingsspørsmål («*kan du utdype...*») for å få konkrete eksempler. Fremfor å gå videre til neste spørsmål hvis respondenten for eksempel svarte “det var frustrerende”, spurte vi mer inn til hva det var som var frustrerende for få mer tyngde i analysen.

På spørsmålet om beskrivelse av en typisk dag på hjemmekontoret var det ikke like enkelt for konsulentene å svare slik vi først hadde tenkt. I ettertid ser vi denne observasjonen i sammenheng med at konsulentyrket er fritt for tradisjonelle begrensninger i tid og sted (Allvin et al., 2006), noe som gjør det vanskelig for en utenforstående å få tak i hva som kjennetegner en «vanlig» arbeidsdag. Til tross for dette opplever vi at benyttelsen av intervjuguiden i sin helhet la til rette for at vi ble godt kjent med konsulentenes livsverden.

3.3.5 Intervjusituasjonen

På grunn av covid-19 og myndighetenes anbefaling og fraråding om fysisk kontakt ble intervjuene gjennomført via videotjenesten *Teams* i perioden 11. februar - 9.mars 2021. I den sammenheng kan det identifiseres både fordeler og ulemper med intervjusituasjonen. En fordel er ifølge Tjora (2021) at respondentene selv kan bestemme hvor det skal gjennomføres, noe som kan skape en trygghet til å dele åpent om personlige erfaringer. Samtlige respondenter valgte å gjennomføre intervjuet på hjemmekontoret, noe vi ser er positivt for vår undersøkelse ettersom de da befant seg i den situasjonen som intervju spørsmålene omhandlet. Dette gjorde det mulig for respondentene å hente frem artefakter for å belyse det aktuelle fenomenet. Mange av respondentene kom nemlig inn på gjenstander og interiørdetaljer i løpet av intervjuet som var nyttig for å se og forstå hjemmekontorhverdagen bedre, noe følgende utsagn kan eksemplifisere: “*Også sitter jeg på kjøkkenet mitt, og så er sofaen der, der er TV-en, det er en liten leilighet og du sitter jo på en måte på arealet hele tiden*” (Simon, vedlegg 11, s. 78). Dette er en fordel som også Tjora (2021) påpeker ettersom en får direkte tilgang til en form for umiddelbar kommentering av

situasjonen mens den skjer. Det gir oss svært gyldige intervjudata. En annen fordel vi ser ved å intervju konsulenter gjennom digitale flater er den geografiske bredden i utvalget vårt, noe som har vært til stor nytte for å oppnå ønsket antall og mangfold i studien.

Kvale og Brinkmann (2019) viser videre til forskning som anslår at rundt 90% av mening er ikke-verbal, altså at den formidles gjennom kroppslige tegn og gester, og ikke gjennom det talte språk. Forfatterne utdyper at det er lett å lyve ved hjelp av det talte språket, men at det er mye vanskeligere å gjøre det med kroppen. Kroppen bidrar altså på en avgjørende måte til å definere det kvalitative forskningsintervjuet (Ellingson, referert i Kvale & Brinkmann, 2019, s.126). Følgelig er det et naturlig resonnement at en ulempe med videointervjuet nettopp er at vi som forskere går glipp av en stor del av den ikke-verbale kommunikasjonen som kunne vært verdifull for å sikre et så pålitelig forskningsresultat som mulig. Likevel hadde vi god erfaring med videointervjuet, hvor det var tydelig at også respondentene nå var godt vant til en heldigital arbeidshverdag etter ett år på hjemmekontor.

Som forskere deltok vi begge på alle 18 intervjuene der vi på forhånd definerte hvilket ansvarsområde vi skulle ha i den enkelte intervjuetsettingen. Som anbefalt hadde en av oss hovedansvar for å stille spørsmål, hvor den andre skulle notere og aktivt lytte for å kunne komme med relevante oppfølgingsspørsmål til slutt (Kvale & Brinkmann, 2019). Vi byttet på ansvarsområdene mellom hvert intervju for å sørge for at vi fikk erfaring fra begge rollene. Intervjuposisjonen vi inntok når vi stilte spørsmål kan i lys av Kvale og Brinkmann (2019) videre omtales som *utforskeren*, hvor vi som forskere kan stille spørsmål som fremmede normalt ikke ville stilt. I denne posisjonen er det ikke tilstrekkelig å bare registrere meninger og holdninger, målet er å trenge inn i intervjupersonens private verden for å avsløre skjulte sider ved livene deres. Vi forsøkte derfor å gå under overflaten og gjøre et dypdykk i intervjupersonenes erfaringsverden.

3.3.6 Lydopptak og transkribering

Vi valgte å ta lydopptak av intervjuene for å sikre at vi fikk med oss alt som ble sagt, da detaljerte lydopptak og transkripsjoner er vesentlig for en skikkelig analyse (Tjora, 2021). Dette gjorde at vi i intervjusituasjonen kunne konsentrere oss mer om det respondentene sa for å sørge for en god kommunikasjon og flyt, samtidig som vi kunne be om utdyping og konkretisering der det var behov. Selve transkriberingen fordelte vi likt mellom oss, noe vi også vurderte som tidsbesparende. For å sikre påliteligheten transkriberte vi derfor rett etter, slik at vi hadde det enkelte intervjuet friskt i minnet og dermed hadde mulighet til å benytte hukommelsen til å utfylle

eventuelle “hull”. En ting vi bemerket oss i tilknytning dette var den nære kjennskapen til egne intervjutranskript. Dette gjorde det nødvendig å bruke tid i etterkant på å også gjennomlese hverandres transkriberinger. Videre fikk vi erfare at opptakets kvalitet avhenger av hvor mye tid som går med til å transkribere et intervju (Kvale & Brinkmann, 2019). På grunn av enkelte tekniske utfordringer ble noen opptak dårligere enn andre og opplevdes derfor forsinkende på transkriberingsprosessen. Heldigvis gjaldt dette kun et fåtall av dem, og vi føler oss rimelig sikre på at vi ikke har gått glipp av viktig informasjon i synspunkter og svar.

I selve transkriberingen ble lydfilen omgjort til tekst, samt at latter, mumling og pauser ble notert ned. Sitatene i resultatdelen inneholder «...» som vil si at noe som ikke er relevant har blitt utelatt, mens (...) viser til en pause med stillhet. Det ble ikke skrevet ned noe omkring kroppsspråk fra intervjuet ettersom dette ikke var like lett å fange opp via video. For å formidle meningen med intervjupersonenes historie til leserne ble fokuset å overføre samtalen til en litterær stil, etter inspirasjon fra Kvale og Brinkmann (2019). Vi valgte videre å normalisere dialekt til bokmål. Dette er anbefalt dersom man ikke har en spesiell grunn til noe annet, selv om man skal være oppmerksom på at noen dialektord kan ha en egen betydning (Tjora, 2021). Dette bidro også til at respondentene ble ytterligere anonymisert. Etter transkriberingen var gjennomført ble lydopptakene umiddelbart slettet.

3.4 Dataanalyse

Analysetilnærmingen er en tematisk analyse slik Braun og Clarke (2006) beskriver den. Den fokuserer på å finne mønstre på tvers av det transkriberte datamaterialet samtidig som den organiserer og beskriver datamaterialet med rike detaljer. Den er dermed nyttig å benytte når forskere ønsker å identifisere temaer som kan bidra til å forklare kjennetegn ved et fenomen (King & Brooks, 2017), som i vårt tilfelle er opplevelsen av hjemmekontor under covid-19 pandemien. Videre vurderes analysemetoden som gunstig ettersom den tilbyr stor grad av fleksibilitet, samt at den ikke er forankret i et spesifikt rammeverk hva gjelder teori og epistemologi (Braun & Clarke, 2006). Videre er det flere valg som må tas før analysen tas i bruk. Vi har valgt en induktiv tilnærming for å identifisere tema. Det vil si at temaene som blir identifisert er sterkt knyttet til dataene i seg selv, hvor vi som forskere forsøker å komme frem til ny teori uten å bruke vår eksisterende teoretiske bakgrunn (Braun & Clarke, 2006). Dermed er temaene som identifiseres formet av de situasjonene respondentene tar del i på hjemmekontoret, noe som er i tråd med fenomenologien. Samtidig må vi erkjenne at analysen etterhvert har hatt deduktive trekk, da vår

teoretiske forankring former forforståelsen som videre preger perspektivene til oss som forskere. Det vil si at vår kunnskap om fagfeltet påvirker forskningen selv om vi forsøker å benytte en datadrevet tilnærming. Dette er noe vi tillater oss å gjøre ettersom studien også er hermeneutisk inspirert.

3.4.1 Analyseprosessen: Tematisk analyse

I selve analyseprosessen har vi tatt utgangspunkt i de seks stegene Braun og Clarke (2006) beskriver i en tematisk analyse. Hvert steg legger et godt grunnlag for neste. Det er likevel ikke nødvendig å følge rekkefølgen på en rigid måte. Det gjør at vi som forskere kan gå frem og tilbake mellom stegene for å sikre kvalitet i analysen. Dette er i tråd med den hermeneutiske sirkel som vi forklarte nærmere under vitenskapsteoretisk ståsted. I det nedenstående vil vi redegjøre for de seks stegene og hvordan vi har benyttet oss av dem i analyseprosessen. Formålet med å vise til beskrivelsen av denne er å bidra til at studien oppleves som transparent slik at leserne får innsikt i hvordan studien er gjennomført.

Steg 1: Bli kjent med dataene. Dette ble gjennomført ved at vi transkriberte intervjuene selv for deretter å lese gjennom det transkriberte datamaterialet flere ganger, samt notere ned stikkord og tanker for å ha noe å gå tilbake til. Dette for å bli godt kjent med bredden og dybden av innholdet i dataene, noe som Braun og Clarke (2006) påpeker er viktig i dette steget.

Steg 2: Generere koder. Her er formålet å produsere koder for å få en bedre oversikt og struktur over datamengden. Det ble foretatt ved at vi fordelte halvparten av intervjutranskriptene mellom oss og gjennomleste nøye, før vi i neste omgang knyttet kodene til interessante segmenter. Ved at vi først kodet hver for oss var det med på å sikre den interne validiteten. Ettersom vi fikk to syn på kodene som vi i etterkant gjennomgikk og diskuterte sammen. Her ble vi eksempelvis enige om å utelate sitater som vi ikke oppfattet refererte til respondentenes egne subjektive opplevelser. Dette var blant annet generelle uttrykk som “man” og “dem”, men også opplevelser de trodde kollegaer hadde eller noe de hadde lest i medieartikler. Selve kodingen foregikk i et vanlig Word-dokument hvor kommentarfunksjonen ble benyttet for å skrive ned koder tilknyttet dataene. Noen ekstrakter ble kodet flere ganger, andre bare en gang, mens et fåtall forble ukodet. Ifølge Braun og Clarke (2006) kan det tilpasses etter behov. Vi forsøkte så godt vi kunne å bevare konteksten ved å ikke ignorere aspekter som skilte seg ut fra historien i analysen.

Steg 3: Søke etter temaer. Dette steget innebærer å sortere de ulike kodene inn i beskrivende tema (Braun & Clarke, 2006). Det ble foretatt ved å opprette et Excel-dokument hvor alle kodene ble lagt inn for å skape en bedre oversikt, samt for å kartlegge koder som var gjentakende. Videre ble kodene gjennomgått på nytt for å se om noen skilte seg ut eller passet under samme tema. Her ble det oppdaget interessant informasjon som vi hadde gått glipp av i de forrige stegene, noe som indikerer hvor viktig det er å foreta analysen i flere steg for å unngå å miste verdfull informasjon. Til slutt ble det opprettet en tabell med kolonner for hvert tema hvor passende sitater ble vedlagt. Dette for å unngå å lete etter sitater senere i analyseprosessen. Temaene ble først identifisert på et semantisk nivå som går ut på at en ser etter den eksplisitte meningen i dataene, før vi videre beveget oss over på et mer latent nivå for å kunne tolke det som lå bak respondentenes utsagn. Braun og Clarke (2006) trekker frem at dette er den mest ideelle måten å analysere på.

Steg 4: Gjennomgang av temaene. Dette steget involverer å gjennomgå de mange små temaene som har oppstått og videre forsøke å redefinere og vurdere temaene på nytt slik at det blir færre overordnede temaer (Braun & Clarke, 2006). Det ble foretatt ved bruk av tabeller og tankekart for å skape en bedre oversikt. I tillegg har vi forsøkt å følge Braun og Clarke (2006) sine anbefalinger om eksternt heterogenitet og intern homogenitet i utviklingen av overordnede tema. Det vil si at det skal være tydelige og identifiserbare forskjeller mellom hvert tema og at innholdet i hvert tema skal henge sammen på en meningsfull måte. Dermed ble noen temaer slått sammen ettersom det viste seg å representere samme fenomen. Andre temaer som eksempelvis “karriere” og “læring og utvikling” ble etter hvert forkastet, da de ble vurdert som mindre relevante for å besvare problemstillingen som ble valgt.

Steg 5: Definere og navngi temaene. Her forsikres det om at alt henger sammen på en logisk og helhetlig måte før man navngir temaene (Braun & Clarke, 2006). Mer presist er det av betydning å forsøke å finne en fin balanse hvor hvert tema ikke er for komplekst eller oppdelt, noe vi forsøkte å være bevisst på. Videre er det også viktig å finne essensen i hvert tema slik at en kan beskrive dem på en konsis måte i den skriftlige rapporten (Braun & Clarke, 2006). Etter en del frem og tilbake ble det til slutt utviklet to overordnede tema som ble navngitt: “Digital samhandling” og “Work-Life Balance”, med tilhørende undertemaer. Dette på bakgrunn av den parallelle prosessen med å utvikle studiens forskningsspørsmål basert på det som viste seg å være fremhevede i datamaterialet.

Steg 6: Produsere skriftlig rapport. I det avsluttende steget er målet å produsere en skriftlig rapport (Braun & Clarke, 2006), som i denne studien forekommer under “Analyse 1” og “Analyse 2”. Her presenteres temaene fra analysen og illustreres med relevante sitater fra respondentene. I tillegg benyttes teori og empiri for å belyse funn ytterligere. Her er det viktig å poengtere at analyseprosessen har vært en frem-og-tilbake-prosess mellom deler og helhet. Det har videre vært viktig å bevare konteksten hos respondentene for å sikre kvalitet i analysen. Målet har vært å møte dataene så åpent som mulig, men vi har vært bevisste om at teorigrunnlag og egen forforståelse også har vært med på å innramme analysen.

Hovedtema	Undertema	Underkategorier
Digital samhandling	Økt effektivitet	<i>Digital møtevirkosmhet</i>
		<i>Færre pauser</i>
	Digitale relasjoner	<i>Kollegiale relasjoner</i>
		<i>Relasjon med ledere</i>
		<i>Kunderelasjoner</i>
		<i>Relasjoner i teamarbeid</i>
Work-Life Balance	Tilgjengelig til enhver tid	
	Fleksibel arbeidstid	
	Mentalt arbeid	

Tabell 3.2: oversikt over hovedtema, undertema og underkategorier

3.5 Kvalitetssikring

Grunnet avhandlingens vitenskapsteoretiske ståsted sees det nærmere på fenomenologiske kvalitetskriterier. I fenomenologien handler kvalitetssikring først og fremst om å kunne demonstrere handverksmessig kvalitet. Dette knytter seg til transparenskriteriet hvor det skal være mulig for leseren å få innblikk i de valg som er truffet i forskningsprosessen, i tillegg til begrunnelsen for hvorfor valg er tatt (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Helt fra start har det vært viktig for oss å sikre at dette ble ivaretatt. For å besvare studiens troverdighet har vi eksplisitt beskrevet og begrunnet alle metodiske og teoretiske valg. Ved å ta utgangspunkt i de seks stegene

til Braun og Clarke (2006) bidrar vi til en tydelig transparens ved å vise hvordan vi har gjennomført analyseprosessen.

I selve intervjusituasjonen bidro vi til at respondentvalidering ble ivaretatt ved å stille oppfølgingsspørsmål som “*Forstod jeg det riktig nå at «...»?*” og “*Så du mener «...»?*”. På denne måten valideres innhentede subjektive beskrivelser og som dermed er med på å øke validiteten i studien (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Samtidig er vi oppmerksomme på at den fulle sannheten om fenomenene ikke nødvendigvis ekspliseres overfor oss gjennom et enkelt intervju. For å imøtekomme dette forsøkte vi å gå i dybden med oppfølgingsspørsmål noe den semistrukturerte intervjuguiden muliggjorde.

Følgelig kan det diskuteres om funnene i studien har en overføringsverdi. Kvale og Brinkmann (2019) fremviser at det generelt kan være utfordrende å generalisere med utgangspunkt i empiri fra ulike virksomheter på bakgrunn av at de har ulike verdsett, struktur og organisasjonskultur. Dette gjør seg særlig aktuelt i vårt utvalg ettersom vi forholder oss til konsulenter fra forskjellige arbeidsplasser. Sett i en fenomenologisk sammenheng kan det siktes til analytisk generaliserbarhet, fremfor statistisk generaliserbarhet. Dette innebærer at funnene kan benyttes som en veiledning for hva som kan skje i en lignende situasjon eller blant lignende fenomener (Kvale, 1997). Etter vår oppfattelse gir studien derfor rom for å diskutere en mer analytisk generalisert forståelse av hjemmekontor ettersom det fremkommer mange like opplevelser av fenomenet blant respondentene. Dermed kan den fungere som en veiviser for fremtidig bruk av denne arbeidsformen. Selv tar vi med oss denne forståelsen inn et arbeidsliv bestående av hybridløsninger og håper flere kan dra nytte av denne innsikten.

3.6 Etske betraktninger

Innen kvalitativ forskning er det spesielt viktig å forholde seg til prinsippene konfidensialitet, informert samtykke og frivillig deltakelse (Tjora, 2021). Overordnet har vi forholdt oss til etiske problemstillinger under hele forløpet av undersøkelsen. I intervjusituasjonen ble det forsikret om at personopplysningene deres ville bli behandlet konfidensielt. Alle svar ville bli anonymisert slik at verken person eller arbeidsplass ville være gjenkjennbar. Dette ble ivaretatt ved at navn ble fjernet allerede under transkribering. Regler i tilknytning til konfidensialitet og GDPR ble overholdt ved å slette lydopptakene straks transkriberingen var gjennomført. Den anonymiserte transkriberingen ble oppbevart på OneDrive som er en passordbeskyttet og CBS-godkjent folder.

Samtykket til deltakelse ble innhentet muntlig i intervjusituasjonen i tillegg til skriftlig i forkant på enten e-post eller LinkedIn. I forbindelse med informert samtykke fremhever Kvale og Brinkmann (2019) et etisk spørsmål som kan gjøre seg gjeldende i begynnelsen av en intervjuundersøkelse, nemlig hvor mye informasjon om studien en trenger på forhånd. Dette tok vi stilling til ved å utarbeide et informasjonsbrev som i korte trekk beskrev undersøkelsenes overordnede formål samt de formelle rammene for intervjuet (vedlegg 20). I lys av Kvale og Brinkmann (2019) inkluderte vi også mulige risikoer og fordeler ved å delta i forskningsprosjektet. Mer presist informerte vi om at de involverte deltok frivillig og opplyste derfor om deres rett til å kunne trekke seg fra undersøkelsen når som helst.

3.7 Kritisk refleksjon til metode

Underveis i undersøkelsesprosessen har vi foretatt oss noen refleksjoner rundt utfordringer som relaterer seg til våre metodevalg. Den første retter seg mot kvalitative dybdeintervju som værende en tidkrevende prosess og som krever mye tankevirksomhet. Med 18 intervjuer og en varighet på underkant av 1 time gikk det mye tid til gjennomføring, transkribering og analyse. I selve gjennomføringen av intervjuene ble vi oppmerksomme på at våre intervjuferdigheter ble satt på prøve. I tråd med fenomenologien som vår vitenskapsteoretiske tilnærming i intervjusituasjonen var det i starten utfordrende å identifisere hva som var respondentenes subjektive opplevelser og hva som var generelle betraktninger. Etterhvert som vi tilegnet oss mer intervjuerfaring ble vi mer bevisste på hjelpe intervjupersonene med å uttrykke egne subjektive opplevelser og ikke andres. Dette ved hjelp av tydeligere formuleringer fra vår side samt at vi kontrollerte med oppfølgingsspørsmål for å sikre at vi fikk den enkelte respondents perspektiv på fenomenet, slik vi tidligere har vært inne på.

I selve transkriberingsprosessen ble respondentenes lydopptak omdannet til tekst hvor vi innser at det kan ha medført tap av potensiell betydningsfull informasjon. Dette ser vi henger sammen med at ordlyd, kroppsspråk og mimikk ikke ble notert ned. Etter endt transkribering hadde vi omtrent 100 sider med datamateriale som dannet utgangspunktet for analyseprosessen. På grunn av empiriens nyanserikdom ble det derfor utfordrende å danne en oversiktlig tematisering. Opplevelsen av å være mellom helhet, deler og helhet kunne til tider være kaotisk. Den tematiserte intervjuguiden vi hadde utarbeidet på forhånd ble videre benyttet som en god støtte i denne prosessen, da den særlig lettet arbeidet med strukturering og tolkning. Til tross for at denne

innsamlingsmetoden har krevd mye av oss som forskere vil vi likevel poengtere at det har gitt oss en dyp og verdifull innsikt i opplevelsene til respondentene.

På bakgrunn av at studien utelukkende benytter seg av kvalitative intervju er det videre hensiktsmessig å poengtere vanskeligheten med å oppnå en høy grad av reliabilitet (Kvale & Brinkmann, 2019). Dette skyldes at det er en svært liten sannsynlighet for at respondentene ville gitt de samme svarene på nytt. Dette ser vi videre i sammenheng med at respondentene på forhånd ikke hadde tenkt gjennom mange av de temaene vi berørte i intervjusituasjonen, særlig innenfor kategorien grenseløshet. Følgelig fikk våre intervju spørsmål satt i gang en tankeprosess hos konsulentene. Dersom vi på et senere tidspunkt hadde stilt respondentene de samme spørsmålene er det derfor grunner til å anta at svarene deres ville vært påvirket av nye tanker og erfaringer de har tilegnet seg omkring temaene. Dette åpner også opp for at andre respondenter kunne ha opplevd det påtvungne hjemmekontoret annerledes enn de som vi har intervjuet.

4

Teori & Analyse 1

4.1 Teori 1

Hjemmekontoret har bidratt til en heldigital arbeidshverdag for konsulentene. I følgende avsnitt vil vi dermed presentere teori og empiri som anvendes i analysen av problemstillingens første forskningsspørsmål: *Hvordan skaper økt digital samhandling muligheter og utfordringer for konsulenter?*

4.1.1 Informasjons- og kommunikasjonsteknologi

Informasjons- og kommunikasjonsteknologi ligger til grunn for at det i det hele tatt er mulig å jobbe hjemmefra. Samtidig handler ikke kommunikasjon utelukkende om en overføring av informasjon - det er også en overføring av holdninger, følelser og ideer. Mye av kommunikasjonen i virksomheter er altså ikke-verbal, hvor en må tolke kroppsspråk, stemmebruk og andre ikke-verbale signaler for å bestemme hva som egentlig menes med det som blir sagt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Forskere finner at en toveis samtale ansikt til ansikt er sterkest på det som kalles kommunikasjonsfylde, som betyr å håndtere flere holdepunkter samtidig, slik som toneleie og kroppsspråk. Det er også lettere å gi rask tilbakemelding og være personlig hvis det er ønskelig eller påkrevd (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det er dermed en risiko for at informasjons- og kommunikasjonsteknologi ikke evner å formidle den rike informasjonen som finnes i ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Dog viser forskningen til Dennis et al. (2008) at ulike digitale kanaler som blir benyttet sammen nesten kan formidle like rik informasjon. Kombinasjonsmulighetene er mange og kan være et godt alternativ til tradisjonell kommunikasjon.

Ettersom det nå utelukkende er digital samhandling mellom kollegaer og kunder kan det trekkes paralleller til det man definerer som virtuelle team. Dette på bakgrunn av at samarbeidet foregår via internett, hvor man ikke er i fysisk kontakt med hverandre (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I en studie av Jessup og Valacich (2006) ble det funnet at virtuelle team i enkelte sammenhenger ville fungere mer effektivt enn vanlige team som kommuniserer ansikt til ansikt. Dette ettersom informasjonsutvekslingen ble rikere i betydningen av at flere personer kunne delta i én og samme samtale. Kommunikasjonen gikk også raskere fordi mange samtaler foregikk parallelt, samt at det ga en bedre mulighet til å lagre og gjenfinne informasjon som ble formidlet tidligere. I situasjoner hvor deltakerne i teamet ikke kjente hverandre fra før, og hvor det ikke var en grunnleggende tillit i teamet, ville de derimot fungere dårligere enn team som kommuniserer ansikt til ansikt. I slike situasjoner ser det ofte ut til at informasjonen feiltolkes samtidig som deltakerne er selektive med hensyn til hvilken informasjon de deler med resten av teamet. Der hvor deltakerne derimot kjente hverandre fra før, og hvor ansvar var relativt klart fordelt, så virtuelle team ut til å kunne fungere like godt som tradisjonelle team (Jessup & Valacich, 2006). På en annen side viste en studie av Thompson og Coovert (2003) at medlemmer i virtuelle team opplevde diskusjonene i teamet som mer forvirrende og mindre tilfredsstillende enn det tilfellet var for medlemmer av tradisjonelle ansikt-til-ansikt-team. De i virtuelle team brukte dessuten lengre tid på å komme til enighet, og var mindre tilfredse med endelig resultat. Forskningen på virtuelle team viser dermed varierende funn.

4.1.2 Arbeidsforstyrrelser

På bakgrunn av fleksitid-initiativer har kunnskapsarbeidere ofte frihet til å bestemme når, hvor og hvordan de jobber. Ifølge Jett og George (2003) er det dermed viktig å forstå betydningen av ulike arbeidsforstyrrelser ettersom denne medarbeidergruppen regelmessig utfører komplekse oppgaver under autonomi og tidspress. Arbeidsforstyrrelser forekommer i en rekke former gjennom fysiske og psykologiske arbeidsmiljø, og de oppfattes generelt som å svekke individuell effektivitet i forsøk på å gjøre fremskritt i arbeidsoppgaver. Uformelle arbeidsmiljø og åpne kontorlandskap som er designet for å fremme fleksibilitet og spare plass bringer mennesker tett sammen, og øker sannsynligheten for ikke-planlagte fysiske møter som forstyrrer arbeidet. Bakgrunnsstøy eller andre nærliggende samtaler kan dermed være til bry og forstyrre en persons konsentrasjon (Jett & George, 2003).

Fremskrittene innenfor informasjonsteknologien har videre økt antall måter en person eller gruppe kan forstyrre en annen på. Wajcman og Rose (2011) beskrev i den sammenheng at det er svært viktig å være tilgjengelig og responsiv overfor innkommende meldinger for å få jobben gjort. Å være konstant tilkoblet andre via e-post og andre elektroniske meldinger er dermed blitt uunngåelig for mange ansatte, og det å håndtere denne typen kommunikasjon er derfor et kontinuerlig krav. Samtidig er det ikke alltid slik at følelsen av å bli avbrutt av elektroniske meldinger trenger å være hemmende for arbeidsprosessen. Studier har vist at det å svare på innkommende elektroniske meldinger også kan føre til opplevd oppgaveoppnåelse samt bidra til å gjøre fremskritt mot egne mål (Sonnentag et al., 2016).

Forstyrrelser i form av inntrenging

En inntrenging omtales av Jett og George (2003) som et uventet møte, initiert av en annen person som avbryter flyten og kontinuiteten i personens arbeid og som derfor fører til en midlertidig stans i arbeidet. Det antydes at inntrenging er forstyrrende for personen i den grad inntrengingene forekommer ofte, er uventede og foregår over lengre tid. Sonnentag et al., (2016) finner at å oppleve slike forstyrrelser kan utløse følelser av tidspress og økt arbeidsmengde ettersom flere oppgaver trenger inn i personens daglige tidsplan. Dette øker igjen negativ påvirkning og gjør det vanskelig å fullføre alle forhåndsplanlagte oppgaver. Videre understreker Jett og George (2003) at en inntrenging hindre individets evne til å nå en tilstand av total involvering i oppgaven som utføres. Slike tilstander oppstår når en person er indre motivert og aktivt engasjert i en oppgave uten en følelse av tidsbevissthet, hvor disse forholdene generelt er forbundet med begreper "flyt" og tidløshet (Csikszentmihalyi, 1975).

Et eksempel på en strategi for å kontrollere forutsigbarheten av inntrenging i virksomheter er implementeringen av "stilletid", hvor medarbeidere blir enige om en standard tidsperiode der de ikke inntrenger hverandre, og hvor de kan konsentrere seg om det individuelle arbeidet sitt. En annen strategi er å forsøke å gruppere lignende inntrengninger i grupper som håndteres på forhåndsbestemte tider. Jett & George (2003) påpeker at lederinitierte inntrengelser kan føre til forbedret kommunikasjon og utvikling av relasjoner av høy kvalitet med underordnede. Videre kan ansatte som synes det er forstyrrende å bli avbrutt av andre, samtidig identifisere mange av de samme avbrytende aktivitetene som nyttige for sitt eget arbeid. I den sammenheng peker forfatterne på positive konsekvenser som at uplanlagte forstyrrelser fra kollegaer, underordnede eller kunder kan gi enkeltpersoner verdifull informasjon som kanskje ikke kommer på mer

etablerte og formelle måter. De kan også føre til en konstruktiv bruk av tid i den grad de resulterer i økt feedback og informasjonsdeling som ellers ikke forekommer.

Sonmentag et al., (2016) finner at forstyrrelser faktisk kan fremme positive resultater på en indirekte måte. Dette gjennom at forstyrrelser gir mulighet for sekundære aktiviteter som det å hjelpe kollegaer og deretter oppleve mer mening på jobben. For å håndtere de ulike konsekvensene av inntrenging foreslår Jett og George (2003) at virksomheter må utvikle måter å håndtere spenningen mellom behovet for å isolere individer for å la dem fullføre arbeidet sitt og behovet for å oppmuntre enkeltpersoner til å akseptere inntrenging som en potensiell kilde til uformell feedback og informasjonsdeling.

Forstyrrelser i form av pauser

Pauser kan beskrives som planlagte eller spontane pusterom fra arbeidet med en oppgave som avbryter oppgavens flyt og kontinuitet. I likhet med inntrenginger er pauser en brems i en persons arbeid med en oppgave, men i motsetning til inntrenging innebærer det forventet eller selvinitiert tid borte fra arbeidet for å imøtekomme personlige behov og daglige rytmer (Jett & George, 2003). I så måte inkluderer pauser muligheter til å delta i aktiviteter som er essensielle for emosjonell velvære, trivsel og vedvarende produktivitet, samt tid for underbevissthets til å behandle komplekse problemer som krever kreativitet. Når personer bevisst tar seg tid fra jobben, deltar i en helt annen aktivitet eller slutter å tenke på en oppgave eller et problem, kan det hjelpe den kreative prosessen ettersom underbevissthets fortsetter å knytte sammenhenger mellom tilsynelatende forskjellige tankestrømmer (Henning et al., 1997). Eksempelvis fant Csikszentmihalyi (1975) at det å snakke med andre om ikke-arbeidsrelaterte aktiviteter, å delta i daglig sport eller trening, se på TV o.l. er avgjørende for emosjonell velvære og kreativ produksjon. Disse ikke-arbeidsrelaterte aktivitetene gir den mentale og fysiske stimuleringen som tilfredsstillende behov som kanskje ikke blir oppfylt mens personen jobber. Det er relativt få studier som direkte adresserer pauser, men Csikszentmihalyi (1975) finner at folk trenger sporadiske endringer i arbeidstempoet eller en svingning mellom arbeid og rekreasjon, spesielt når de er utmattet eller jobber kontinuerlig i en forlenget periode.

Følgelig har pauser en tendens til å ha en noe mer positiv betydning enn det inntrenging har ettersom det gjenspeiler erkjennelsen av at medarbeidere ikke kan opprettholde arbeidsinnsatsen på ubestemt tid gjennom hele arbeidsdagen. I henhold til Jett og George (2003) kan pausene innarbeides bevisst og uformelt av medarbeiderne selv eller formelt planlegges etter organisatoriske rutiner (f.eks. kaffe- og lunsjpauser), hvor arbeidspreferanser kan bestemme tidspunktet og varigheten. Forskning peker videre på at arbeidstakere som strekker seg fysisk i korte pauser fra arbeidet foran PC-en, klarer seg bedre enn de som tar pauser med lite fysisk bevegelse (Henning et al., 1997). De potensielle negative konsekvensene av pauser for personen som blir avbrutt inkluderer tap av tilgjengelig tid til å fullføre en oppgave ettersom det kan hindre personens evne til å fullføre viktige arbeidsoppgaver, særlig dersom pausen enten tar for mye tid eller forstyrrer fremdriften som oppnås ved å jobbe kontinuerlig (Jett & George, 2003).

4.1.3 Sosial tilhørighet

Mennesker er fra naturens side sosiale vesen og vi trenger derfor kontakt med andre, ikke bare for å overleve, men for å kunne virkeliggjøre mulighetene våre. Behovet for sosiale tilhørighet regnes som ett av tre psykologiske grunnbehov i den menneskelige tilværelse og er positivt for utviklingen av autonomi (Deci & Ryan, 2000). Dette behovet vektlegges også av andre behovsteoretikere som Maslow (1997), hvor det i hans behovshierarki sidestilles med biologiske drifter som sult og tørst. I Bowlbys (1995) tilknytningsteori vektlegges viktigheten av å danne og opprettholde gode relasjoner til andre mennesker allerede fra tidlig barneår. Dersom mennesker utsettes for langvarig isolasjon hvor de føler seg ensomme og mangler sosialt nettverk kan det ifølge Buunk og Ybema (1997) få alvorlige følger for vår velvære, selvbilde og mentale helse. Sosiale nettverk med nære og tette bånd, hvor en blir forstått, sett, og føler trygghet i fellesskap med andre er avgjørende for individets psykologiske og sosiale funksjonsevne. De kan derfor fungere som en buffer mot sterke påkjenninger og stress (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I henhold til forskningen til Maruping og Agarwal (2004) sliter virtuelle team med noen grunnleggende problemer. De har blant annet vanskeligheter med å skape et enhetlig team med et sterkt samhold. Teamene blir forholdsvis fragmenterte, noe som øker risikoen for konflikt. Dette ser også ut til å føre til lavere tilfredshet hos deltakerne, sannsynligvis på grunn av manglende sosial og personlig kontakt. Fysisk avstand fremmer dermed en tendens til sosial fragmentering, altså en lav fellesskapsfølelse i virksomheten. Når teammedlemmene er fysisk adskilt fra hverandre og kommuniserer digitalt, er det ikke mye i relasjonen som bidrar til at medarbeiderne

utvikler interesse for hverandre som personer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Forskning på kommunikasjonsteknologi alene viser også at den ikke evner å erstatte opplevelsen av å arbeide sammen i en fysisk setting (Shapiro et al., 2002). Følgelig blir en hovedutfordring for ledere av virtuelle organisasjoner å utvikle samhold og tilhørighet i den enheten en leder, samt motivere ansatte til å gjøre en ekstra innsats og jobbe mot et felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

4.1.4 Sosial støtte som en funksjon av sosiale relasjoner

Sosial støtte er på mange måter iboende i sosial struktur og dermed også i våre sosiale relasjoner. Den kan bidra til å tilfredsstille behovet for tilhørighet og har hatt ulike navn som omsorg, vennskap, kjærlighet, sosial integrasjon og en følelse av fellesskap (House 1981). Forskning viser at sosial støtte har positiv innvirkning på det å mestre krevende situasjoner og kan derfor fungere som en buffer mot belastninger (Skogstad, 2016). Ifølge House (1981) består sosial støtte av fire former for atferd:

1. Instrumentell støtte: å få assistanse og praktisk hjelp i form av tid eller ressurser.
2. Informasjonsstøtte: å få formidlet nødvendig og relevant informasjon.
3. Emosjonell støtte: å bli akseptert, verdsatt og vist omsorg.
4. Vurderingsstøtte: å bli gitt realistisk tilbakemelding på opplevelser og atferd.

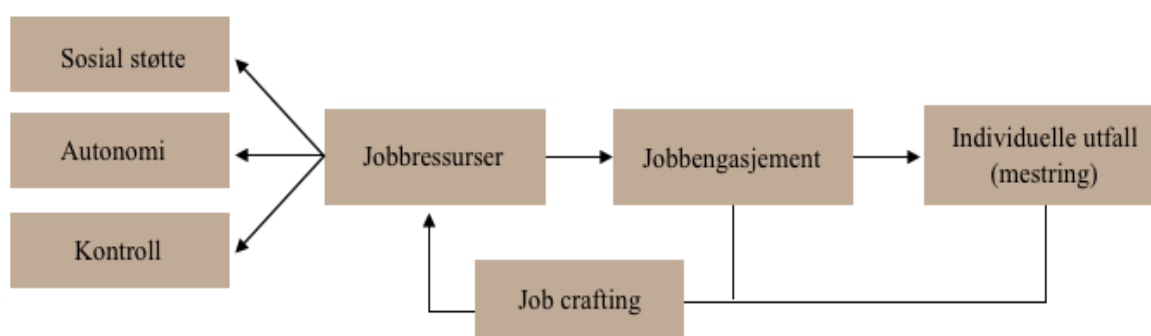
Alle de ulike formene for sosial støtte kan gis fra både kollegaer og ledere, hvor en rekke studier understøtter at sosial støtte har gunstige effekter på helse og trivsel (Buunk et al., 1998). Nyere forskning innenfor humor på arbeidsplassen viser også at det kan ha omtrent samme effekt ettersom det fremmer velvære, positive følelser og opplevelse av mestring (Martin, 2017). Samtidig foreligger det rapporter om at sosial støtte kan være forbundet med dårlig helse. Dette på bakgrunn av at for mye sosial støtte kan indikere at en trenger hjelp. Støtten kan med det signalisere at mottaker er inkompetent, noe som kan true selvtilliten (Skogstad, 2016). Det er også viktig å nevne at det er individuelle forskjeller som kan ha innvirkning på hvordan vi oppfatter våre behov for et sosialt fellesskap på arbeidsplassen, samt evnen til å gi og motta sosial støtte (House, 1981).

4.1.5 Proaktiv atferd

Moderne virksomheter karakteriseres av fleksibilitet, rask innovasjon og kontinuerlige endringer, og følgelig ligger det i henhold til Kaufmann og Kaufmann (2015) en forventning til medarbeiderne om å vise proaktivitet, engasjement og initiativrik atferd. Proaktiv atferd handler om å ta selvinitiert tilnærming til arbeidet som strekker seg utover formelle jobbkraav. Fokuset er rettet mot å forbedre dagens situasjon og håndtere fremtidige utfordringer. Denne jobbatferden kan ifølge Salanova og Schaufeli (2008) bidra til bedre effektivitet og prestasjoner i virksomheter ettersom proaktiv atferd er positivt assosiert med jobbengasjement. Studien deres viser at en økning i jobbressurser har indirekte innvirkning på produktivitet gjennom jobbengasjement, som anses å være en indikator på indre motivasjon grunnet høye nivåer av energi og utholdenhet i arbeidet. Utfordrende og berikende jobber der ansatte kan benytte seg av mange jobbressurser genererer altså høye nivåer av indre motivasjon, som igjen fremmer proaktiv atferd. Derfor ser det ut til at jobbressurser ikke bare påvirker ansattes kognisjoner, men også vedkommendes følelser til jobben som igjen synes å stimulere proaktiv atferd. Ved å handle proaktivt finner forskningen i tillegg at det øker ansattes jobbressurser som kontroll og feedback, noe som gjør dem mindre sårbare i tilfeller hvor de er under stress. Dermed ser det ut til at det også er en gjensidig effekt hvor proaktiv atferd også øker jobbressurser (Salanova og Schaufeli, 2008).

Job crafting omtales som en type proaktiv atferd, og anses som å være en sunn måte å takle endringer i arbeidslivet eller i jobbsituasjoner på. Det handler ikke bare om å være proaktiv og forbedre prestasjoner på jobben, men også å fremme egen motivasjon og miljøtilpasning. Det er dermed en bottom-up-prosess hvor arbeidstaker selv tilpasser og endrer arbeidsoppgaver for å optimalisere egen arbeidshverdag (Christensen og Saksvik, 2015). Når arbeidstakere opplever høyt arbeidspress og mye autonomi er det mer sannsynlig at de job crafter. Dette ettersom job crafting skjer i krevende og ressursfulle arbeidsmiljøer som er i endring og av medarbeidere som er proaktive og motiverte av vekst. Nærmere bestemt ser det ut til at krevende jobber stimulerer til job crafting på bakgrunn av oppgavekompleksiteten (Demerouti, 2014). Utover dette legger Christensen og Saksvik (2015) til at individuelle karakteristikk også har betydning for i hvilken grad job crafting blir utført. De referer til Bakker, Tims og Derks (2012) som fant at arbeidstakere med en proaktiv personlighet hadde høyere sannsynlighet for å job crafter, altså i form av å øke sine strukturelle og sosiale jobbressurser samt sine jobbutfordringer.

Mer presist består job crafting av tre dimensjoner: søken etter jobbressurser, utfordringer og reduksjon av jobbkrav. Det å øke ressursene fremheves som en av de viktigste dimensjonene. Et eksempel på dette er å etterspørre feedback fra ledere og medarbeidere, samt å bidra til å utvikle arenaer hvor utveksling av feedback og anerkjennelse vil være naturlig. Et annet job crafting-tiltak som trekkes frem er å aktivt søke støtte hos sin leder og sine medarbeidere (Christensen & Saksvik, 2015). Ved å være tydelig på sine behov og å bidra tilbake gjennom godt medarbeiderskap kan dette skape jobbengasjement (Schaufeli & Bakker, 2010). I den sammenheng påpeker Christensen og Saksvik (2015) viktighetene av å investere i relasjoner og å bruke tid på dette for å kunne dra nytte av ressurser som videre kan bidra til både feedback, støtte og anerkjennelse. En annen tilnærming er å bruke friheten og autonomien i jobben til å samarbeide mer med de menneskene som gir energi og positive prestasjoner, i tillegg til å jobbe mer de oppgavene en liker, har sine styrker innenfor og opplever som motiverende (Demerouti, 2014).



Figur 4.1: Gjensidig effekt mellom jobbressurser og proaktiv atferd (job crafting)

4.2 Analyse 1: Digital samhandling

Under dette temaet fra den tematiske analysen vil vi presentere og analysere empiri som knytter seg til problemstillingens første forskningsspørsmål: *Hvordan skaper økt digital samhandling muligheter og utfordringer for konsulentene?*

Digitale samhandlingsverktøy har i over ett år måttet erstatte både de formelle fysiske møtene og det mer uformelle sosiale samværet, noe vi finner har hatt betydning for effektivitet og sosial tilhørighet. Teams, Zoom og Miro har i den forbindelse gjort sin fremtreden i de ulike virksomhetene til konsulentene, og er blant de kommunikasjonsverktøyene som tillater dem å utføre arbeidet på tilnærmet samme måte som tidligere. Den tidsmessige utstrekningen har videregitt respondentene rom for å reflektere over hvilke muligheter og utfordringer de ser ved den digitale samhandlingen på nåværende tidspunktet av pandemien. Dette utgjør grunnlaget for analysen og besvarelsen av forskningsspørsmål 1, i lys av relevant teori og empiri.

4.2.1 Økt effektivitet på hjemmekontoret

På spørsmål om hvordan pandemien har forandret arbeidshverdagen til konsulentene, presiserer Ida at effektiviteten først og fremst har økt på grunn av fraværet av reisevei til og fra kunder: *“vanligvis reiser vi jo, så nå er det litt sånn at man er på jobb nesten hele tiden”* (vedlegg 18, s.124). Knut er en av konsulentene som fremhever at den nye arbeidslokasjonen frembringer effektivitet i form av at han får mulighet til å være på flere prosjekter samtidig. Dette fordi alt arbeid utføres digitalt fra ett og samme sted, noe som også konstateres av Emil. Han begynte i sin konsulentstilling på nyåret, og som nyutdannet og ung i arbeidslivet ser han flere muligheter ved å slippe reiseveien:

“Det gjør at jeg raskt får innsikt i veldig mye. Nå har det jo snart gått 2 måneder, og jeg har allerede fått vært med på veldig mye forskjellig. Det er mye grunnet hjemmekontor, fordi mange av møtene ville vært på forskjellige geografiske lokasjoner” (vedlegg 13, s.94).

Gjennomgående viser våre funn at timene som tidligere ble benyttet til reising nå i all hovedsak er erstattet med arbeid, og at dette arbeidet i seg selv blir mer effektivt når konsulentene arbeider hjemmefra – særlig i tilknytning til møter.

Digital møtevirksomhet

Når all møtevirksomhet foregår digitalt opplever konsulentene at arbeidshverdagen blir mer effektiv, både *“på godt og vondt”*, slik flere av dem beskriver det (vedlegg 12, s.85, vedlegg 4, s.24, vedlegg 6, s.42). Respondentene definerer møtevirksomhet som formelt, men også som spontane og raske avklaringer, hvor Emil i denne sammenheng sier: *“det å bytte et møte tar bokstavelig talt 10 sekunder”* (vedlegg 13, s.93). Videre finner vi at konsulentene evner å være mer effektive i selve møtene. Dette fordi de raskere kommer i gang når den uformelle praten i større grad uteblir, slik Mathias påpeker:

“Møtene går raskere, det er bare å skifte teams-rom og videorom. Så jeg føler at man blir mer effektive på den måten, det går bort mindre tid på å forflytte seg først og fremst, og mindre av den der smalltalken, som når man møtes ansikt til ansikt, at man går mer rett på” (vedlegg 8, s.57)

En tilsvarende refleksjon finner vi hos Heidi, for på spørsmål om hvilke muligheter hun ser med å arbeide mer hjemmefra uttrykker hun at: *“Jeg synes møtene i seg selv har blitt mer effektive, fordi når man møtes digitalt så er det mye mer rett på sak og to the point «...» men så er det en balansegang, for man trenger den uformelle praten, men før ble det litt mye unyttig”* (vedlegg 2, s.15). Teoretisk sett kan uformell prat identifiseres som en arbeidsforstyrrelse i form av inntrenging, og som i litteraturen omtales som å være nettopp svekkende for effektiviteten. Heidis opplevelse om behovet for en balanse kan her likevel relateres til tosidigheten som Csikszentmihalyi (1975) formidler ved forstyrrelser, hvor det presiseres at det å prate med andre om temaer som ikke er arbeidsrelaterte også har sine fordeler, idet det er avgjørende for emosjonell velvære og kreativ produksjon.

Overordnet er det overensstemmelse blant konsulentene om at effektiv møtevirksomhet er en fordel ved den digitale samhandlingen. Samtidig ser vi at en følge av den økte effektiviteten er at det blir frigjort tid til enda flere møter, noe som gjør at møtekalenderen blir fullbooket gjennom hele arbeidsdagen, noe Ida gir uttrykk for i følgende utsagn:

“Det er så lett å booke digital møter «...» så det vil si at man kan ha 8 møter i løpet av en dag og sitte fra 8 til 17. Og de fleste møtene genererer arbeid så da må arbeidet gjøres på kvelden” (vedlegg 18, s.125).

Arbeidsdagene blir dermed lengre fordi de fylles opp av ulike former for møter, hvor en full møtekalender ikke alltid gir rom for etterarbeid mellom ethvert møte. Opplevelsen av at det gjennom økt møtevirksomhet samler seg opp arbeid som må gjøres på kveldstid kan relateres til Sonnentag et al. (2016) sin beskrivelse av en form for forstyrrelse som kan utløse følelser av tidspress og økt arbeidsmengde. Dette fordi flere oppgaver trenger inn i personens daglige tidsplan, noe som øker negativ påvirkning og som gjør det vanskelig å fullføre forhåndsplanlagte oppgaver. I en forlengelse av dette utdyper respondenten at hun har stor arbeidskapasitet og at det i utgangspunktet går greit å jobbe mye. Dog tyder det på at den negative påvirkningen har større tendens til å fremkomme på hjemmekontor enn i en vanlig arbeidssituasjon før pandemien, hvor man også har det sosiale samværet med kollegaer. Dette på bakgrunn av det hun forteller i det følgende:

“Hvis det blir en veldig lang periode så vil jeg absolutt si at det går utover effektivitet og trivsel for min del, spesielt hvis man ikke har litt sånn (...) organiserer møter mellom kollegaer og har litt sånn møtepunkt hvor det ikke bare er jobb hele tiden” (vedlegg 18, s.125)

Flere av respondentene peker videre på at opplevelsen av at hyppigere møter også henger sammen med at man ikke lenger kan gjøre raske avklaringer ved å spasere bort til kollegaers arbeidspult, eller ved å møte de spontant ved kaffemaskinen (vedlegg 16, s.112, vedlegg 8, s.57, vedlegg 13, s.93, vedlegg 6, s.43, vedlegg 4, s.30, vedlegg 14, s.102, vedlegg 1, s.2). Dette sees i sammenheng med at åpne kontorlandskap bringer mennesker tett sammen, som igjen øker sannsynligheten for de ikke-planlagte fysiske møtene (Jett & George, 2003). I denne sammenheng uttaler Stian:

“En av de tingene man mangler er at på kontoret kan man bare gå bort til en kollega å si ‘du, gidder du bare å se på dette? Har du noen innspill?’«...» Så det har blitt litt mer akseptert nå å bare ringe til noen på Teams eller slå på tråden på telefonen, og bare snakke med noen i liksom 2-3 minutter for så å legge på” (vedlegg 7, s.49)

På den måten forstår vi at forstyrrelser viser seg i et nytt format, hvor man nå i større grad kan avbryte hverandre gjennom bruken av digitale verktøy. Følgelig tillater teknologien konsulentene å holde kontakten med kollegaer og kunder hele døgnet. Dette kan relateres til Rennecker og Godwin (2005) sin studie, hvor ulike former for elektronisk kommunikasjon har økt antall måter personer kan forstyrre hverandre på. I tråd med forfatterne kan det være positivt med uplanlagte forstyrrelser fra kollegaer, underordnede eller kunder ettersom enkeltpersoner kan gi verdifull informasjon som ikke nødvendigvis kommer på mer etablerte og formelle måter. Å dele innspill med andre ansatte via for eksempel Teams kan dermed føre til en konstruktiv bruk av tid i den grad det resulterer i økt feedback og informasjonsdeling (Jett & George, 2003), som ellers i mindre grad vil forekomme når konsulentene jobber isolert på hjemmekontoret.

Færre pauser

I tråd med teorien ser vi at våre respondenter har ulike arbeidspreferanser som preger hvordan de selv innarbeider pauser bevisst og uformelt i arbeidsdagen. Pauser kan beskrives som planlagte eller spontane pusterom fra arbeidet som avbryter oppgavens flyt og kontinuitet (Jett & George, 2003). I studien deres omtales pauser som en form for arbeidsforstyrrelse i form av at det innebærer et midlertidig avbrekk i arbeidet. Mens vi har sett at enkelte av respondentene gjør et forsøk på å sette av tid til pauser, omtaler Mathias hjemmekontoret som en tidstyv:

“Jeg tror jeg er mer bevisst på pausene jeg tar hjemme, kontra på jobb, da møter jeg jo kollegaer og snakker med dem, og har bedre samvittighet for det enn når jeg tar pause hjemme. Jeg føler at det blir mer en tidstyv når jeg jobber hjemme” (vedlegg 8, s.56)

Sett i et teoretisk perspektiv kan utsagnet tyde på at pauser på hjemmekontoret oppfattes av respondenten som en arbeidsforstyrrelse i negativ forstand, noe som kan stemme overens med litteratur om at pauser kan innebære tap av tilgjengelig tid til å fullføre oppgaver. Nettopp dette anses som den mest åpenbare potensielle negative konsekvensen som pauser medfører (Jett & George, 2003). I forholdet mellom effektive og hyppige digitale møter, med få pauser gjennom arbeidsdagen uttrykker også flere av konsulentene at konsekvensen blir intense arbeidsdager:

“Det er jo veldig intenst å sitte å jobbe og ha møter på en skjerm hele dagen. Fremfor å bevege seg mellom ulike møterom f.eks., slik som jeg har gjort veldig mye, å være ute hos kunder, være andre steder som flytter meg fysisk” (Juni, vedlegg 16, s.111)

Opplevelsen hennes med digitale møtegjennomføringer kan ifølge Fosslien og Duffy (2020) sammenlignes med en følelse av utmattelse og det de definerer som “Zoom Fatigue”. Dette har sammenheng med at den eneste måten å vise at en lytter og følger med i videomøter er å se inn i kameraet. Ved å engasjere seg konstant, i frykt for at kunder eller kollegaer ikke skal tro man er “tilstede” i møtet, kan det medføre utmattelse. I tillegg vil hjernen alltid være i gang med å prosessere flere former for visuell informasjonen samtidig (Fosslien & Duffy, 2020). Dette leder oss til viktigheten av at konsulentene tar seg tid til pauser og setter av tid til dette i kalenderen, slik at det ikke oppstår utfordringer på sikt. For som litteraturen påpeker kan pauser også bidra til økt velvære, trivsel og vedvarende produktivitet, samt tid for underbevisstheten til å behandle komplekse problemer som krever kreativitet (Jett & George, 2003). I tillegg til at pausene uteblir oppstår ikke samme avbrudd som på det fysiske kontoret, der man beveger seg til og fra i større grad. Dette ser vi kan resultere i at konsulentene over et lengre tidsrom blir sittende sammenhengende med arbeidet:

“Jeg merker at man har en tendens til å fylle opp kalenderen fordi nå skal man jo ikke bevege seg, så man klarer å skvise det inn, også plutselig har man sittet der i 4 timer med hodetelefoner og ikke har beveget seg. Det er en hygienefaktor man skal være obs på, man blir jo mer stillesittende, generelt beveger man seg mindre” (Heidi, vedlegg 2, s.13)

Det å være i dyp konsentrasjon hvor man mister grep over tiden, slik Heidi forteller om her, kan relateres til Jett og George’s (2003) beskrivelse av en tilstand som oppstår når en person er indre motivert og aktivt engasjert i en oppgave. En følge av dette er en manglende følelse av tidsbevissthet, og som kan forbindes med begreper som “flyt” og tidløshet (Csikszentmihalyi, 1975). Planlagte eller spontane pauser vil nettopp være til hinder for evnen til å nå en tilstand av total involvering i oppgaven som utføres. Samtidig kan forskningen understøtte Heidi sin refleksjon om at en må være oppmerksom på å ikke bli for stillesittende. Her påpekes det at arbeidstakere som strekker seg fysisk i korte pauser fra arbeidet foran PC-en klarer seg bedre enn de som tar pauser med lite fysisk bevegelse (Jett & George, 2003). Juni er også en av respondentene som er bevisst på utfordringen ved at man beveger seg mindre på hjemmekontoret:

“Man blir jo veldig sånn stillesittende, selv om jeg har prøvd å legge opp kalenderen min sånn at jeg har luft imellom, så jeg kommer meg en tur ut for eksempel, eller at jeg har en lunsjpause ikke sant” (vedlegg 16, s.111).

Nå som de ikke lenger har kollegaer rundt seg som de kan ta slike pauser sammen med representerer ovenstående utsagn en gjennomgående enighet om at pauser ikke skjer like naturlig som på den fysiske arbeidsplassen. Jett & George (2003) poengterer at pauser vanligvis innarbeides formelt etter organisatoriske rutiner som for eksempel kaffe- og lunsjpauser, men her tyder det på at dette i større grad blir en prioritering som overlates til konsulentene selv.

At flere av respondentene uttrykker at den økte effektiviteten skyldes færre forstyrrelser på hjemmekontoret antas videre å samsvare med at flesteparten av de vi intervjuet enten bodde alene eller hadde et fysisk avgrenset hjemmekontor fra resten av husstanden. Juni er en av respondentene som virker å være mest tilfreds med nåværende arbeidssituasjon, idet hun uttrykker følgende: *“For meg har det egentlig vært kjempedeilig å få jobbe hjemmefra, og litt mer sånn fokusert uten å bli forstyrret av andre ting rundt da”* (vedlegg 16, s.111). Dette med at man får mer fokus på hjemmekontoret er også noe Knut påpeker: *“For meg så er det en mulighet til å være mer fokusert og mindre sosial, og dermed så (...) kanskje jeg blir mer effektiv”* (vedlegg 10, s.70). Knut bor for tiden alene, mens Juni forteller at hun for det meste benytter seg av et eget rom i huset som fungerer som et kontor.

Overordnet finner vi altså at overgangen til økt digital samhandling fører til mer effektivitet knyttet til møtevirkosomhet, både på individuelt og kollektivt nivå. Videre har denne fremvoksende effektiviteten både positive og negative sider. Gjennom svarene til respondentene blir det tydeliggjort at den uformelle praten blir mindre forekommende, og selv om nettopp dette er en faktor av betydning for den opplevde effektiviteten, reiser det seg spørsmål og nysgjerrighet rundt hvilke utfordringer det kan ha når en mister den uformelle smalltalken som er med på å forme relasjoner i arbeidslivet. Relasjoner og samhold behandles derfor som et viktig undertema som blir berørt i forbindelse med økt digital samhandling.

4.2.2 Digitale relasjoner

Ettersom all kommunikasjon nå foregår på distansen bidrar det naturligvis til at relasjonene til ledere, kollegaer og kunder blir digitale, hvor det igjen kan identifiseres muligheter og utfordringer

knyttet til dette. Vi har sett at møter blir mer effektive grunnet de muligheter som ligger i digitale verktøy, men samtidig beskrives disse møtene av en mer formell karakter. Når den uformelle samhandlingen forsvinner finner vi at det har følger for hvordan relasjonsbygging utspiller seg fra hjemmekontoret.

Kollegiale relasjoner

Flere av respondentene setter ord på at det blir utfordrende å dyrke relasjonene til kollegaer fordi den digitale samhandlingen begrenser mulighetene for sosial interaksjon (vedlegg 15, s.106, vedlegg 18, s.125, vedlegg 13, s.93). I denne sammenheng presiserer Knut at det ikke oppleves like enkelt å småprate med kollegaer virtuelt:

“Det er vanskelig å bli kjent med kollegaer over Teams på samme måte, det er ikke den naturlige prate-i-forbifarten-praten, hva-gjorde-du-på-byen-i-helga-praten” (vedlegg 10, s.69).

Fraværet av den uformelle praten betyr eksempelvis mindre humor, noe som kan være negativt ettersom humor på arbeidsplassen fremmer positive følelser, velvære og opplevelse av mestring (Martin, 2017). At det ikke er like lett å overføre denne smalltalken til hjemmekontoret ser vi kan relateres til konsulentenes følelse av å måtte ha en agenda for å ta kontakt med hverandre. Emil forklarer det slik:

“Jeg tror mange tenker at det hadde vært hyggelig å ta 15 minutter og prate om været da. Men mange føler vel at hvis man skal invitere til en rask samtale på et kvarter, så må man ha en agenda eller en mening med det. Og det gjør nok at spontaniteten forsvinner litt, og at det blir litt mer formelt av natur. Så da ender man opp med å bare snakke med kollegaer dersom du faktisk trenger noe nødvendig” (vedlegg 13, s.93)

På spørsmål om hvordan corona har forandret arbeidshverdagen til konsulentene retter flere oppmerksomheten mot det psykososiale aspektet (vedlegg 8, s.57, vedlegg 4, s.28), hvor Ida understreker det på følgende måte:

“Hjemmekontor gjør jo også det at du mister den kaffepraten du har på jobb og det psykososiale da, og det mener jeg kan bli litt svekket i en sånn hverdag, og det er hvert fall

noe av det som gir meg motivasjon og litt energi i løpet av arbeidsdagen «...» hvis det blir en veldig lang periode så vil jeg absolutt si at det går utover effektivitet og trivsel for min del” (vedlegg 18, s.125).

I en forlengelse av dette utdyper hun nødvendigheten av å organisere møtepunkter mellom kollegaer som ikke bare er jobbrelevante, hvor det nå har vært en lang periode uten dette som gjør at arbeidet føles tyngre: *“Rett før jul var det supertungt, og for noen uker siden når vi hadde enormt mange prosjekter var det også veldig krevende”* (vedlegg 18, s.125). At Ida føler på dette kan knyttes til sosial tilhørighet som et grunnleggende psykologisk behov hos alle mennesker, og som nettopp innebærer at vi trenger å etablere nære emosjonelle bånd og sosial tilknytning til andre. Når dette behovet over tid ikke blir dekket så kan det som Ida uttrykker gå negativt utover motivasjon og trivsel (Deci & Ryan, 2000). Også Mia trekker paralleller mellom motivasjonen og det at man ikke lenger har kollegaene rundt seg:

“Man får ikke motivasjon når man ikke er med andre folk - vanskeligere å ta initiativ, det er bare å jobbe og bli ferdig «...» Mye av det som er gøy med konsulentbransjen er ikke lenger til stede da. Jobben er det eneste som er igjen, og ikke de positive sidene som veier opp” (vedlegg 3, s.22).

Vi ser at det sosiale livet på jobb vektlegges som et viktig aspekt ved konsulentyrket, noe som gir grunnlag til å tro at mange av konsulentene har sitt sosiale nettverk på arbeidsplassen. Louise poengterer også dette, hvor personlighetstrekket ekstrovert trekkes frem: *“De fleste som jobber som konsulenter er ekstroverte og glad i at det skjer ting og at man får være sosial, at man kan snakke sammen, og det mister man jo, og det er det som er verst”* (vedlegg 14, s.99). I en forlengelse av dette viser forskning at personlighetstrekk kan påvirke hvilke jobber man velger, hvor høyt ekstroverte mennesker søker seg mot jobber med mye menneskekontakt og høyt aktivitetsnivå (Skogstad, 2016). Dette kan samsvare med majoriteten i denne studien. Dessverre ser det ut til å være vanskelig å få til samhold under hjemmekontorordningen, og Mathias er blant dem som setter ord på dette. Utsagnet hans oppsummerer det som mange av respondentene vektlegger i svarene sine; nemlig at teknologiske verktøy ikke kan erstatte sosiale relasjoner og fysiske møtepunkter:

“Det der med samhold. Man kan jo prøve å få til det samme over nett, men det blir jo ikke det samme å ta noen lønningspils over PC-en, hvert fall ikke for min del” (vedlegg 8, s.59).

Digitale verktøy er dermed ikke et substitutt for å møtes i virkeligheten. Dette har særlig vært utfordrende for Iben, som startet i konsulentyrket under pandemien. Hun opplever at det er vanskelig å oppnå den samme tilhørigheten gjennom digitale flater. Med møter utelukkende via skjerm forteller hun om fraværet av den uformelle nettverksbyggingen som eksempelvis kunne skjedd under lunsjen i kantina. Hun oppsummerer opplevelsen av dette på følgende måte:

“Det kan jeg kjenne på at er litt tøft, og jeg føler meg litt distansert fra arbeidsgiveren min” (vedlegg 12, s.85).

En tilsvarende refleksjon gjenspeiles også i erfaringene til Nikolai, idet han svarer følgende rundt utfordringer han opplever ved å arbeide hjemmefra: *“Når alle er på hjemmekontor så har man mindre tilknytning, det blir litt større avstand mellom deg og sjefene i selskapet”* (vedlegg 6, s.43). Vi ser derfor at det oppstår en opplevd distanse hvor tilknytningen til arbeidsplassen blir svekket. Følgelig fremmer den fysiske avstanden en tendens til sosial fragmentering som i henhold til Buunk og Ybema (1997) får følger for mental helse og velvære hvis det vedvarer over lenger tid. Det at respondentene ikke identifiserer slike følger på nåværende tidspunkt kan sees i sammenheng med konsulentenes oppfattelse av at påtvunget hjemmekontor er noe midlertidig. Selv om mange begynner å bli lei av samhandling via skjerm blir fokuset på sosiale tiltak til de snart møtes igjen.

Relasjoner med ledere

Ettersom konsulentyrket hovedsakelig er prosjektbasert og består av en partnerstruktur finner vi at konsulentene forholder seg til flere prosjektledere. Til tross for dette ga majoriteten uttrykk for at de hovedsakelig hadde én dedikert personalleder å forholde seg til, men når kommunikasjonen blir heldigital gir flere uttrykk for at det nå er en høyere terskel for å ta kontakt med vedkommende (vedlegg 12, s.86, vedlegg 1, s.11, vedlegg 16, s.114). Det blir derfor etterspurt mer initiativ fra lederen selv – noe Mia setter ord på:

“Det er kanskje ikke nok å si det, kanskje man må kalle inn til møter og følge opp mer direkte. Man var vel litt flinkere til det i starten av pandemien, men som har gått litt i glemmeboka nå da. Folk var mye flinkere i starten til å ringe rundt å spørre folk” (vedlegg 3, s.22).

Jett og George (2003) påpeker i den sammenheng at lederinitierte inntrengelser kan føre til forbedret kommunikasjon og utvikling av relasjoner av høy kvalitet med underordnede. Basert på dette kan det være grunn til å anta at leder-medarbeiderrelasjonen kan bli svekket for de som opplever hindringer ved å ta kontakt selv. Videre bør det også nevnes at det var én av respondentene som skilte seg ut blant de andre svarene angående kontakten med leder, hvor det ble uttalt at: *“Lederne er nok bedre på det å være tilgjengelig, merker jeg. Jeg merker at terskelen for å spørre om en prat er mye lavere. De rydder plass til deg i kalenderen”* (Emil, Vedlegg 13, s.97). Motsatt uttrykker Ida at lederne er tilgjengelig i den grad hun ønsker det, men at det er hun selv som må ta kontakt for en prat:

“De har vært tilgjengelig i den grad at hvis jeg spør om tid så får jeg det, men det har ofte vært på det premisset at jeg må etterspørre i større grad enn de har tilbudt da, slik jeg opplever det” (vedlegg 18, s.129).

Kasper er på sin side en av respondentene som stadfester at initiativene fra ledelsen er tilstede, dog ligger utfordringen i at disse ikke alltid oppleves som gjennomførbare. For på spørsmål om hva som har vært bra og mindre bra med ledelsen under tiden med hjemmekontor og digital samhandling, forteller Kasper følgende: *“Lederen min sier ofte ‘det er bare å ringe’ «...», men jeg ringer ikke en leder som jeg vet er busy bare for å slarve et kvarter liksom”* (vedlegg 1, s.11). Gjennomgående deler altså flere konsulenter tankegangen om at det ikke alltid er nok at lederne sier at det er greit å ringe, men at de også må ta mer direkte kontakt. I de tilfellene hvor leder faktisk ringer legger Kasper til at det hovedsakelig kun gjelder fagspørsmål:

“Jeg kan fort bli ringt opp av sjefen min eller en av lederne hvis det er noe, ikke sant. Jeg lurer på dette, kan du hjelpe meg med det?” eller sånn og sånn. Men jeg har veldig lite opplevd å bli ringt opp sånn ‘hei, hvordan går det’ liksom, sånn som man kanskje kan oppleve på kontoret” (vedlegg 1, s.7)

Knut understreker at det er lagt opp til at man i større grad skal klare seg selv på hjemmekontoret, idet han uttrykker: *“Akkurat nå er man stort sett sin egen lykkes smed”* (vedlegg 10, s.72). Ut fra de ovenstående utsagnene kan det tyde på at emosjonell støtte fra leder oppstår noe sjeldnere, hvor det mest fremtredende blir informasjonsstøtten (House, 1981). Til tross for at enkelte av respondentene gir uttrykk for at de ønsker at lederne involverer seg mer i hjemmekontorhverdagen på det emosjonelle plan, setter flere av konsulentene ord på at det er de selv som må være proaktive særlig når det gjelder vurderingsstøtte, altså tilbakemeldinger på egne prestasjoner (vedlegg 10, s.72, vedlegg 18, s.129, vedlegg 17, s.122). Det å etterspørre feedback fra sin leder er ifølge Saksvik og Christensen (2015) er en av de viktigste dimensjonene ved job crafting ettersom det øker jobbressurser. Job crafting er videre sannsynlig å forekomme når medarbeiderne opplever høyt arbeidspress og mye autonomi, slik det kan identifiseres hos konsulentene på hjemmekontoret. Selma uttrykker det på følgende måte:

“Jeg tror jeg bare har hatt én samtale med lederen min om tilbakemeldinger og sånn da. Jeg tenker at det er litt mitt initiativ til å spørre om tilbakemeldinger, så jeg skal faktisk ha en ny samtale i morgen som jeg har tatt initiativ til” (vedlegg 17, s.122).

Når konsulentene etterspør støtte fra leder er det ifølge Kira et al., (2012) et eksempel på job crafting av relasjoner. Tilbakemeldinger på egen jobbprestasjon sees her på som nødvendig for normal regulering av atferd, og er helt avgjørende for at god læring skal finne sted. Dette ser også ut til å gjelde for den generelle faglige utviklingen, hvor Nikolai forteller:

“Man må i større grad ta aktiv handling for å utvikle seg videre, da du ikke har den daglige samtalen med sjefen din, de ser deg ikke hver dag og vet ikke hva du bruker tiden din på” (vedlegg 6, s.44).

Vurderingsstøtte i form av å bli gitt realistiske tilbakemeldinger på jobbutførelse er dermed noe konsulentene mener de selv må ta ansvar for. Dette kan videre sees i sammenheng med Allvin et al. (2006) som påpeker at ansatte i det grenseløse arbeidslivet i stor grad blir overlatt til seg selv. Dette innebærer at mange ansatte står alene i avgjørelsen av hvilke faktorer de skal vektlegge i beslutningstaking, både når det gjelder små og store valg. Selvledende medarbeidere skal dermed være kompetente nok til å kunne ta stilling til når de skal involvere lederen i en beslutning og når de ikke skal (Kristensen, 2011).

Kunderelasjoner

Flere av konsulentene vektlegger at økt digital samhandling gjør det utfordrende å bygge relasjoner til kunder. Mange av kundeforholdene respondentene refererer til ble etablert gjennom PC-skjermen under pandemien, noe vi ser av opplevelsen til Juni:

“Med noen kunderelasjoner så kjente vi hverandre fra før, og hadde møtt hverandre fysisk. Og da er det nok enda letter å ta opp tråden igjen, at det fungerer. Men det var jo veldig mange nye relasjoner som ble etablert sånn heldigitalt, for å si det sånn. Ehm, det var jo, noen ganger litt mer utfordrende” (vedlegg 16, s.114)

Heidi beskriver utfordringene på følgende måte: *“Det er mer klønete å bygge relasjoner og tillit gjennom et kamera, når man ikke ser hverandre på samme måten. Spesielt når man møter nye kunder som man ikke har truffet fysisk før”* (vedlegg 2, s.12). Opplevelse hennes stemmer her overens med Kaufmann og Kaufmann (2015) som retter søkelyset mot at den nye teknologien ikke kan brukes til emosjonell kommunikasjon, da den nettopp mangler den nonverbale kommunikasjonen og derfor kan skape misforståelser. Til daglig bistår Heidi virksomheter med organisasjonsutvikling og endring, og understreker særlig betydningen av nære og tillitsfulle kunderelasjoner for å kunne utføre jobben på en tilfredsstillende måte:

“Mye av det viktigste vi gjør i jobben er å reise rundt i virksomhetene, få en følelse av hvordan ting er, plukke opp de nonverbale cues. Folk har lettere for å bygge relasjoner når de møter oss fysisk, særlig når det er omstillingsprosesser” (vedlegg 2, s.12)

Når konsulentene ikke kan være fysisk ute hos kunden mister en derfor verdifull informasjon om kundens kroppsspråk og arbeidsplass, noe Heidi uttrykker er en ulempe. Vi ser derfor at digital samhandling ikke er en fullverdig erstatning for ansikt-til-ansikt kommunikasjon, noe som samsvarer med det Jacobsen og Thorsvik (2013) forteller. Videre ser vi også at mangelen på muligheten til å fange opp nonverbale signaler kan sies å ha medført en vesentlig ulempe fordi konsulentene ikke lenger kan lytte til kundenes virksomheter gjennom “management by walking around”. Nå er all gratisinformasjon som tidligere ble snappet opp i kantinen, korridoren og ved kaffemaskinen, borte. Dette setter Isak ord på: *“Det er jo kanskje en utfordring også da. Du mister de der uformelle samtalene. Du plukker ikke opp ting lenger som kan dukke opp vanlige samtaler*

rundt kaffeautomaten eller i lunsjen” (vedlegg 5, s.35). Dette er noe som også Ida fremhever, som til daglig arbeider med leder- og teamutvikling:

“Det å ikke kunne reise ut til kundene og arbeide med de fysisk i samme rom, det synes jeg er veldig utfordrende, spesielt siden jeg arbeider med personlig lederskap og leder team, og det å kunne observere noe som ikke bare er skjerm. Det påvirker også måten vi arbeider på” (vedlegg 18, s.126)

Ida utdyper videre at hun likevel kan se en mulighet med den digitale samhandlingen ettersom hun kan bygge relasjoner på tvers av geografiske lokasjoner. Likevel kommer ikke dette uten en bakside: *“relasjonen blir jo ikke den samme som når man møter de fysisk, for da er det gjerne færre, men kvantiteten øker gjerne, og så vil gjerne kvaliteten i relasjonen være noe svekket, mener jeg”* (vedlegg 18, s.127). Relasjonsbyggingen gjennom digitale flater kan derfor være tosidig, hvor det på den ene siden får større lokal og global rekkevidde, mens kvaliteten på relasjonene muligens varierer i større grad enn om de hadde hatt færre tette relasjoner som dyrkes i jobbsammenheng.

Relasjoner i teamarbeid

Alle konsulentene vi snakket med jobber til daglig i ulike prosjektteam, alt etter hvilket prosjekt de er plassert på. Grunnet den fysiske avstanden nevner et flertall av respondentene at teamarbeid generelt har blitt mer utfordrende i overgangen til det heldigitale. Dette mye grunnet at flere i løpet av perioden på hjemmekontor ble satt på prosjekter med kollegaer de aldri tidligere hadde møtt fysisk. Kaia utdyper hvilke konsekvenser dette har for relasjonsbyggingen i team:

“Når jeg jobbet på forrige prosjekt og egentlig nå, og med de personene jeg aldri har møtt ansikt til ansikt, når man er i en stressende periode, så mangler man den der relasjonen. Når jeg ikke har møtt personen er det lettere å tenke at det er en idiot på andre siden, man mister litt den (...), man får ikke den relasjonen som man vanligvis ville hatt «...» er ikke så trygge på hverandre da, man har ikke en god relasjon i bunn da, det er litt negativt” (vedlegg 15, s.106)

Dette er i tråd med forskningen til Jessup og Valacich (2006) som fant at deltakere i virtuelle team som ikke kjente hverandre fra før ville fungere dårligere enn team som kommuniserer ansikt til

ansikt. I slike situasjoner kunne informasjon feiltolkes, og nettopp dette kan tenkes å ligge til grunn for at Kaia har en oppfatning av teammedlemmet som ikke nødvendigvis trenger å stemme overens virkeligheten. Når man er fysisk adskilt fra hverandre og kommuniserer digitalt, er det ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) ikke nødvendigvis mye i relasjonen som bidrar til at man utvikler interesse for hverandre som personer. Det kan dermed tenkes at Kaia rett og slett synes det er vanskelig å få den riktige oppfatningen av andre ved å kommunisere på denne måten. Forskning på teknologi alene viser også at den ikke evner å erstatte opplevelsen av å arbeide sammen i en fysisk setting (Shapiro et al., 2002), noe Mathias poengterer i følgende utsagn:

“Det er kanskje når jeg er med på prosjekter som jeg ikke har vært med på før, så er det kanskje vanskeligere. Jeg synes det er enklere å spørre noen jeg sitter ved siden av, men nå tenker jeg meg om en ekstra gang før jeg spør. Nå må man sette opp et Teams-møte og dele skjerm, det er lettere å spørre om hjelp når jeg sitter skulder til skulder” (vedlegg 8, s.57).

Risikoen med digitale kommunikasjonskanaler er som vi tidligere har vært inne på at en ikke evner å formidle like verdifull informasjon som finnes i kommunikasjon som foregår ansikt til ansikt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Mia eksemplifiserer dette i sitt utsagn, hvor hun nevner verdien som ligger i å benytte tradisjonelle, fysiske hjelpemidler i en kreativ teamprosess:

“Og så er det jo de vanlige teammøtene hvor man tegner på tavla og tenker litt sammen, jeg føler ikke at den typen samarbeid fungerer på hjemmekontor. Det blir litt annen type dynamikk på skjerm «...» vi kan diskutere ting, men det skaper ingen debatt lenger, det blir mer en monolog hvor folk nesten aldri har innspill, da blir det jo vanskeligere for dem å vurdere om folk synes det var bra da, vs. før når man satt i samme rom hvor det var lettere å komme med innspill og få i gang debatt” (vedlegg 3, s.21).

Mia refererer til teamsamarbeid hvor hun kjenner medlemmene godt, men til tross for dette ser vi at digital samhandling skaper utfordringer for teamdynamikken. Dette kan dermed relateres til Jessup og Valacich (2006) sin forskning som peker på at i situasjoner hvor deltakerne i virtuelle teamet ikke kjenner hverandre fra før vil de være mer selektive med hensyn til hvilken informasjon de deler med resten av teamet. Knut presiserer i denne sammenheng at den digitale samhandlingen kan gå på bekostning av effektiviteten innad i teamet:

“Det hadde vært bedre faglig samarbeid hvis man hadde sittet sammen, for da hadde ting som tar lang tid å avklare over Teams tatt kortere tid i virkeligheten, fordi man da kan vise ting enklere enn på skjermen” (vedlegg 10, s.70).

Det legges her vekt på at enkelte aspekter tar kortere tid å gjennomføre når en er sammen i det fysiske rom. Dette samsvarer med forskningen til Thompson og Coovert (2003) som fant at medlemmer i virtuelle team brukte lenger tid på å komme til enighet, noen som gjorde de mindre tilfredse. Dette er også i tråd med det Iben forteller: *“arbeidsmøter og sånt kan være litt vanskelig digitalt da «...» det er ikke alltid det er så godt avklart hvem som egentlig gjør hva og hvordan man skal jobbe sammen”* (vedlegg 12, s.87). Nikolai setter på sin side ord på et savn, samtidig som han reflekterer over at et svekket samarbeid via skjerm ofte resulterer i at teammedlemmene jobber mer hver for seg enn det de tidligere har gjort:

“Man savner å ha tilknytning til kollegaene sine. I mange oppgaver er det utfordrende at man ikke får jobbet like mye i team som tidligere, man jobber enkeltvis for å sette sammen ulike oppgaver. Man får ikke det samme samarbeidet og den team-følelsen når man sitter på hjemmekontor” (vedlegg 6, s.43).

Dette kan relateres til Maruping og Agarwal (2004) sin studie som fant at virtuelle team kan ha vanskeligheter med å skape et enhetlig team med sterkt samhold. Fellesskapsfølelsen ble redusert grunnet fravær av sosial og personlig kontakt. Dette kan sies å være i tråd med våre funn, hvor en svekket fellesskapsfølelse vektlegges hos flere av konsulentene (vedlegg 18, s. 127, vedlegg 3, s.19, vedlegg 8, s. 59, vedlegg 17, s.120). Samtidig skiller noen av teamrelasjonene seg fra flere andre i studien, hvor Heidi forteller at teamet har tatt vare på det personlige og uformelle miljøet gjennom å dele små hverdagsglimt med hverandre via sosiale medier:

“Nå har jeg vært heldig og hatt et team rundt meg, hvor vi har en del kanaler i tillegg, som jeg tror er ganske viktig. Vi har blant annet en Snapchat-gruppe hvor man kan dele litt av arbeidshverdagen slik at man føler at man har et kontorfellesskap rundt seg selv om man sitter hjemme” (vedlegg 2, s.13).

Selma forteller på sin side at teamet har faste møter hver dag på hjemmekontoret, der de setter av tid til den uformelle praten for å bli bedre kjent med hverandre. Videre i intervjuet utdyper hun:

“Vi har ofte, i mitt team, fokus på styrker og hva som gir deg energi i arbeidet, for å bli litt mer kjent med hverandre og hvordan vi kan fordele arbeidsoppgaver ut fra det, hva som gir deg energi” (vedlegg 17, s.121).

Her ser vi at teamet bruker autonomien i jobben til å samarbeide med de menneskene som gir dem energi, samt å jobbe mer med de oppgavene der en har sine styrker og som en opplever som motiverende. Det kan her legges til at teamet til Selma jobber innenfor fagområdet “utvikling og læring”, noe som kan bidra til at de er ekstra bevisste rundt dette. Videre kan utsagnene til Heidi og Selma relateres til job crafting, nemlig at arbeidstakerne selv tar en aktiv rolle i arbeidssituasjonen ved at de er med på å forme både arbeidsoppgavene og de sosiale relasjonene (Christensen & Saksvik, 2015; Demerouti, 2014). På den måten ser vi at den digitale samhandlingen kan ha ulike følger, der enkelte velger å benytte job crafting som en måte å håndtere de heldigitale relasjonene på.

4.2.3 Delkonklusjon 1

Funnene våre viser først og fremst at konsulentene opplever økt effektivitet på hjemmekontoret. Dette som følge av at digital samhandling har innvirkning på en rekke aspekter i deres arbeidsliv. Fravær av reisevei til og fra arbeidsplassen eller kontoret til kunden frigjør tid som utnyttes til arbeid. Samtidig tilrettelegger digital tilstedeværelse for at konsulentene får mulighet til å ta del i flere prosjekter samt tilegne seg rask innsikt fra en og samme lokasjon. Videre finner vi opplevelsen av tidseffektive møter, færre pauser og mindre forstyrrelser i form av arbeidsstøy, som igjen bidrar til opplevelsen av økt fokustid. Til tross for fordeler som dette ser vi at fraværet av arbeidsforstyrrelser kan oppleves negativt i den forstand at spontanitet og sosial interaksjon forsvinner. Dette får igjen utfordringer for motivasjon, trivsel og sosial tilhørighet. Et ytterligere funn er at hyppig digital møtebooking vanskeliggjør fysisk løsrivelse fra PC-skjermen, dette også utover kveld som et resultat av at møtene genererer mye etterarbeid. Følgelig gjør færre pauser og økt fokustid at medarbeiderne er mer inaktive enn til vanlig som dermed leder til følelsen av lengre og intense arbeidsdager.

Til tross for at rik kommunikasjon også er oppnåelig fra hjemmekontoret viser det seg at mangel på de små interaksjonene kompliserer den digitale samhandlingen. Konsulentene mister nemlig verdifull informasjon om kunder og kollegaers kroppsspråk, som igjen får konsekvenser for relasjoner og teamdynamikk. I tillegg kan et flertall respondenter fortelle at denne måten å kommunisere på gjør at terskelen for å ta kontakt med leder er høyere, særlig når det gjaldt henvendelser av uformell og/eller emosjonell karakter. I sammenheng med dette finner vi at noen av konsulentene benytter seg av job crafting av relasjoner for å takle endringene i arbeidssituasjonen. Dog fant vi at dette i hovedsak omfavnet faglig vurdering med den hensikt å sikre læring og utvikling på hjemmekontoret. På den måten blir utfordringene sett på som en mulighet til å forme jobben annerledes, noe som ser ut til å få positive følger for trivsel.

Overordnet reflekterer respondentenes besvarelser en tvetydighet som ikke lar oss sette en tydelig distinksjon mellom muligheter og utfordringer. Dette sees i sammenheng med Kristensen (2011) som uttrykker at det som gir medarbeiderne muligheter også ofte er det som gir dem utfordringer. Dette leder oss til sentrale elementer som vil betraktes nærmere i diskusjonskapittelet.

5

Teori & Analyse 2

5.1 Teori 2

Grenseløsheten på hjemmekontoret bidrar til en mer flytende arbeidshverdag hvor det kan bli utfordrende å løsrive seg fra arbeidet, både fysisk og mentalt. I det følgende vil vi presentere teori og empiri knyttet til problemstillingens andre forskningsspørsmål: *Hvordan påvirkes skillet mellom jobb og fritid for konsulenter på hjemmekontor, og hvordan håndterer de dette?*

5.1.1 Forventningspress

Som følge av påtvunget hjemmekontor har kravene til digital kompetanse økt betydelig ettersom medarbeiderne er avhengige av digitale kommunikasjonsmidler for å kunne arbeide (Ralph et al., 2020). Nå som medarbeiderne utelukkende benytter dette i sitt daglige virke vil en hyppig konsekvens være at de potensielt alltid vil være tilgjengelige for kollegaer, kunder og ledere (Kristensen, 2011). Asynkrone meldingsbaserte teknologier gjør det dermed mulig å sende og motta arbeidsrelatert informasjon til enhver tid, hvor en potensiell konsekvens er at mottaker kan føle seg presset både av seg selv og andre til å svare raskt. Dette kan gjøre det vanskelig å koble seg helt av (Christensen et al., 2020).

Et slik forventningspress kan for eksempel oppstå i tilfeller hvor enkelte medarbeidere sender mail til alle døgnets tider. Herunder kan det skapes et press ettersom det signaliserer at vedkommende jobber på tidspunkter som ikke samsvarer med andre. På den måten er det ikke bare et direkte press som den ansatte legger på kollegaen ved å for eksempel sende en e-post med en arbeidsoppgave; det er også det indirekte presset som kollegaen kan tillegge andre ved å legge dette på seg selv (Kristensen, 2011). Til tross for at fleksibiliteten ved å arbeide hjemmefra bidrar til økt autonomi for mange medarbeidere, kan det medføre en form for tilgjengelighetspress kalt *“workplace telepressure”* (Barber og Santuzzi, 2015), oversatt til *“telepress”*. Begrepet omhandler

opplevelsen av et press om å kontinuerlig være digitalt tilgjengelig. Dette kan medføre vanskeligheter med å trekke en klar grense mellom jobb og privatliv. Følgene kan bli mangel på hvile og restitusjon, som videre medfører lavere velvære og trivsel både på jobb og privat (Christensen et al., 2020).

I et mer generelt perspektiv innebærer forventninger en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser arbeidet vil få i form av belønning, og hvor mye belønning betyr for den enkelte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette knyttes til Vrooms (1964) forventningsteori som er en motivasjonsteori som viser at menneskers atferd er rasjonelt motivert. Den peker videre på tre forestillinger som er særlig viktige for individets innsats i jobbsammenheng. Den første er subjektive forventninger som omhandler tanker om hvorvidt innsats vil gi resultater og dermed er verdt strevet. Den andre er instrumentelle overveielser som dreier seg om hvorvidt arbeidsinnsatsen medfører en form for belønning. Den siste er valensvurdering som innebærer den direkte verdien av belønningen og dets nytte. Individet utviser dermed den atferden som de tror gir best utbytte og færrest negative konsekvenser (Vroom, 1964). I denne sammenheng kan forventningene som medarbeiderne stilles overfor og som de også er med på å stille til seg selv, opptre som relativt diffuse. Dog vil belønningene ofte resultere i form av titler som å være “fleksibel”, “engasjert” og “high-performer” (Kristensen, 2011).

Følgelig brukes forventninger både til å regulere egen og andres atferd. Dette gjennom følelser av forpliktelse som gjør at en ikke handler fritt, men forsøker å leve opp til særlige normer for handling som hindrer negative konsekvenser. Dette kan knyttes til begrepet *rolleforventning* som nettopp omhandler hva individet tror forventes av han eller henne i jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Slike normer kan både være fastsatt av andre og dem selv, hvor det i noen tilfeller er slik at medarbeiderne oppfatter normene som å komme utenfra, selv om de rent faktisk er fastsatt av dem selv. I så måte eksisterer det både ytre og indre grenser for utøvelse av frihet, hvor grensene for arbeidet som kommer fra medarbeideren selv kan være i relasjon til ambisjoner, engasjement og fleksibilitet. Kristensen (2011) mener i denne sammenheng at det eksempelvis ofte er våre egne forventninger som stresser oss, samtidig som disse igjen er påvirket av andres forventninger. I praksis må ansatte derfor besitte gode personlige og sosiale kompetanser slik at de kan regulere forventningene som kommer utenfra, og ha selvinnsikt nok til å kunne si fra når det er nødvendig.

5.1.2 Fleksibel arbeidstidsorgansiering

Som følge av fleksibel arbeidstid blir medarbeiderne frigjort fra arbeidsplassen slik at de kan arbeide hvor som helst og når som helst. Den tidlige fleksibiliteten kan både være en fordel for medarbeiderne og for virksomheten. Sistnevnte kan tilpasse medarbeidernes arbeidstimer til arbeidsmengde, mens medarbeiderne selv kan tilpasse arbeidstimer i forhold til private behov. I den forbindelse fremhever litteraturen at fleksibel arbeidstid ofte er et tiltak for å bedre “work-life balance” (Crosbie & Moore, 2004). På den måten kan det bli færre konflikter mellom ulike settinger, hvor det skapes en opplevelse av bedre arbeidsvilkår. Dette kan videre føre til økt helse og velvære (Costa et al., 2004).

Samtidig viser forskning at ikke alle generelt opplever fleksitid som positivt. Tynell (2002) hevder at makt i virksomheter har endret seg slik at det er blitt opp til medarbeiderne selv å prioritere hvordan de skal benytte sin arbeidstid, samtidig som de blir målt på definerte mål og krav fra ledelsen. Ansvaret har dermed blitt desentralisert til medarbeiderne selv. Dette understøttes av Grönlund (2007) som påpeker at dette kan medføre en følelse av redusert kontroll over egen arbeidstid, samt stress i forbindelse med grensesetting mellom arbeid og fritid. Dette kan ytterligere relateres til metaforen “homingfella” – fristende søt, men med en ubehagelig evne til å klebe seg fast. Man befinner seg altså i en situasjon hvor arbeidslysten er så høy at det blir vanskelig å sette grenser for hvor mye tid og krefter jobben skal ta (Allvin et al., 2006; Sørensen, 2002). Denne usikkerheten kan dermed resultere i mer arbeidstid, i takt med økende risiko for utbrenthet og stress (Heijstra & Rafnsdottir, 2010).

Opplevelsen av stress kan videre forklares ved at ledelsen benytter makt ved å pålegge de ansatte “frihet” gjennom at de selv underkaster seg ulike styringsredskaper og bidrar til måloppnåelse for virksomheten, noe Tynell (2002) definerer som “flexploitation”. I tillegg har det også blitt lagt mer vekt på at ansattes verdier og holdninger må samsvare med organisasjonens kjerneverdier og mål, og uavhengig av om medarbeiderne har tid og ressurser forventer virksomheten at de i større grad skal ta ansvar for egen utvikling og læring (Tynell 2002).

5.1.3 Work-life balance

Arbeids- og familieliv er for mange de to dominerende sfærene i livet, og evnen til å skape en balanse mellom dem blir ansett som en av de største sosiale utfordringene i vår tid (Saksvik & Christensen, 2015). I litteraturen forholder forskere seg ulikt til den ikke-arbeidsrelaterte sfæren når det gjelder hvordan den avgrenses og hvilke termer som benyttes. Mange ser på helheten og tar i bruk overordnede termer som “life” og “non-work” (Guest, 2002). I denne studien har vi valgt å i hovedsak benytte begrepet *fritid* fremfor *familie* i analysen. I likhet med Innstrand (2010) ser vi begrepet i utvidet betydning slik at det omfatter hele privatlivet. Ikke alle har en familie i ordets tradisjonelle forstand, og en slik forståelse gjør det mer relevant for individer i forskjellige livssituasjoner.

Balansen mellom arbeidslivet og det private livet handler i høy grad om hvordan vi ser relasjonen mellom dem. Ved å balansere mellom de ulike rollene i arbeidet, hjemmet og fritiden kan det ifølge Kristensen (2011) ofte oppstå rollekonflikter. Årsaken kan være at hjemmet og arbeidet krever for mye av oss, men også at vi legger for stort press på oss selv i form av høye ambisjoner og forventninger. Det er dermed ikke alltid menneskene rundt oss som skaper en ubalanse ved å legge press, men oss selv som vil for mye. En stor indre drive i arbeidet kan skape en besettelse som gjør det vanskelig å stoppe til tross for at man vet at det kan føre til stress og utbrenthet. Det kan også være andre grunner til rollekonflikt slik som orientering i livet. Arbeider vi for å leve eller lever vi for å arbeide, er her et av spørsmålene som reiser seg (Kristensen, 2011). Personlighet, energinivå, alder, livsstadier og evnen til å kunne kontrollere oss selv er i henhold til Saksvik og Christensen (2015) også sentrale livsorienterte områder her.

Dog har vi kun ett liv, og som Kristensen (2011) sier: *Det finnes ikke et arbeidsliv og et familieliv som skal balanseres med hverandre. Det er det hele liv som skal balanseres. Hele vår kropp og psyke skal være i balanse* (s.53). Balansen er dermed en tilstand som en skal lære å finne, og ikke et punkt hvor en forsøker å finne likevekten. Det er en tilstand som en skal trives å være i, hvor en finner en indre ro og sitt eget fokus. Ser vi balansen mellom familie- og arbeidsliv som et valg blir det en prosess eller reise fremfor en distinksjon. Det handler dermed ikke om å velge mellom arbeid eller familie, men å velge et liv som kan romme det familie- og arbeidslivet en gjerne vil ha. Valget skal føre frem til vårt eget beste slik at vi kan finne en optimal løsning som kan gi mest mulig av begge deler (Kristensen, 2011).

For å finne den optimale løsningen på balansen mellom arbeid og fritid har det blitt foreslått to grunnleggende måter: integrering og segmentering. De har blitt konseptualisert som to motpoler på et kontinuum som hver representerer motsatte tilnærminger til balanse mellom arbeid og privatliv (Nippert-Eng, 1996). Integrering omhandler å samordne sfærene med hverandre og har fått tilnavnet “Work-Life Integration”, mens segmentering på sin side betyr å sette klare grenser mellom dem (Wynne & Baltes, 2013). Begge strategiene kan være nyttige ettersom individer har ulike preferanser, men de innehar også sine fordeler og ulemper som kan gi en indikasjon på hvorfor noen ønsker den ene fremfor den andre (Kreiner, 2006).

De som søker integrasjon, såkalte “integratorer”, ønsker gjerne mer fleksibilitet og en utvisking av grenser mellom roller for å redusere spenningen mellom dem. Flere kan oppleve at en tydelig segmentering fremkaller en binær motsetning mellom arbeid og fritid slik at det skapes en følelse av konkurranse mellom de to sfærene. Integrering er i stedet en tilnærming som kan skape flere synergier mellom alle områder som definerer "liv": arbeid, hjem/familie, samfunn, personlig velvære og helse (Wynne & Baltes, 2013). Det kan dermed skapes en positiv spillover-effekt og fasilitering som vil si at fungering og prestasjon i den ene rollen styrkes kraftig av deltakelse i den andre rollen. Involvering i arbeidet kan gi atferd, kompetanse eller humør som påvirker privatlivet positivt. Resultatet er at bekymringer, gleder, suksesser og feiltakelser i begge domenenene blandes til en helhetlig opplevelse. I den andre retningen kan involvering i familien gi støtte og positivt humør som videre bidra til bedre mestring, energi og selvtilit i jobben (Nippert-Eng, 1996).

De som søker mer segmentering, såkalte “segmentatorer”, ønsker i større grad å bevare de emosjonelle, fysiske og/eller kognitive grensene mellom sfærene for å kunne opprettholde og utvikle ens rolle som ikke er arbeidsrelatert. Dermed bli følelser, tanker og gjenstander igjen i hver sfære, noe som kan bidra til å redusere atferdsbasert konflikt og negativ spillover-effekt (Wynne & Baltes, 2013). Imidlertid krever segmentering mye energi og innsats for å kunne skille mellom arbeid og fritid. Ved integrering blir det lettere og mer effektivt fordi integrerte roller er mer like i fysiske rom. For eksempel gjør det å jobbe hjemmefra at ansatte lettere kan bytte mellom hjemorienterte og arbeidsrettede roller, hvor en sterk segmentering vil vanskeliggjøre overgangen mellom grensene (Rothbard et al., 2005).

Samtidig har integrasjonsstrategien også sine ulemper i form av negative spillover-effekter og rolleklarhet, som igjen kan medføre stress. I tillegg kan det oppstå noen overgangskostnader ved

å skifte frem og tilbake mellom oppgaver i hver sfære. Det å måtte fokusere på hver rolle fører til ineffektivitet, vanskeligheter med å gå tilbake til den opprinnelige oppgaven, og i noen tilfeller konflikt (Wynne & Baltes, 2013). Med fremveksten av teknologi som støtter integrasjon kan segmentering være en relativt mindre effektiv tilnærming til å håndtere krav, spesielt når det er tidsbegrensninger involvert (Rothbard et al., 2005).

	Segmentering	Integrering
Skaper balanse ved å:	Oppdele privatliv og arbeidsliv	Legge til ting i livet
Setter grenser:	Mellom privatliv og arbeidsliv i form av oppdeling av arbeidstid/fritid, arbeidsplass/hjem, arbeidsroller/private roller.	For hva det er plass til i livet i forhold til hva en personlig kan klare
Frihet er:	Å være fri fra noe	Å være fri til noe
Opplever harmoni ved:	En ytre sammenheng mellom privatliv og arbeidsliv	En indre opplevelse av sammenheng og mening i livet
Ser balanse mellom privatliv og arbeidsliv som et:	Lukket system med et nullsumspill	Åpent system med et plussumspill

Tabell 5.1: Oversikt over segmentering vs. integrering - inspirert av Kristensen (2020).

5.1.4 Jobbengasjement

Når arbeidstiden blir mer flytende kan medarbeiderne bruke mer tid på arbeidet. Det snakkes i denne forbindelse om jobbengasjement, hvor den rådende definisjonen av begrepet er: “*en positiv, tilfredsstillende, jobbrelatert mental tilstand som er karakterisert av vitalitet, entusiasme og absorpsjon*” (Schaufeli & Bakker, 2010, s.74). Det er dermed ikke bare en kortvarig spesifikk opplevelse av en emosjon, men en vedvarende affektiv-kognitiv tilstand. De tre hovedkomponentene representerer ulike delaspekter av jobbengasjement-begrepet. Vitalitet handler om å ha energi og vilje til å gjøre en innsats i arbeidet, samt å være utholdende i møte med utfordringer. Entusiasme omhandler sterk identifisering og involvering med jobben, hvor en opplever inspirasjon og stolthet. Absorpsjon er på sin side evnen til å bli oppslukt i arbeidsoppgavene. Det kan dreie seg om dyp konsentrasjon, opplevelsen av at tiden flyr og vanskeligheter med å løsrive seg fra arbeidet. Jobbengasjement inneholder dermed en atferdsenergisk komponent (vitalitet), en emosjons-komponent (entusiasme) og en kognitiv komponent (absorpsjon) (Schaufeli & Bakker, 2010).

Jobbengasjement relateres gjerne til jobbressurser, altså arbeidsbetingelser som fremskaffer ressurser for medarbeiderne. Dette kan eksempelvis være innflytelse, autonomi og medvirkning, samt å stimulere til personlig vekst, utvikling og læring (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Sosiale komponenter som sosial støtte fra leder og kollegaer, både når det gjelder faglig veiledning og emosjonelle tema, er også viktig for å oppnå jobbengasjement. Mer presist kan dette innebære tilbakemeldinger, samarbeid og anerkjennelse (Saksvik & Christensen, 2015). Videre er det verdt å påpeke at jobbengasjement ofte betegnes som en direkte motpol til utbrenthet, som vil si en tilstand av utmattelse og kynisme til jobben. Der hvor utbrenthet synes å forårsakes av høye jobbkraav og lite jobbressurser, er jobbengasjement forbundet med ressurser tilrettelagt i virksomheten (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Begge fenomener har store konsekvenser for virksomhetens virke og for ansattes helse. Det er blant annet blitt funnet at engasjerte medarbeidere har lavere nivåer av depresjon, bedre opplevd fysisk/psykosomatisk helse, mer proaktiv atferd og bedre søvnkvalitet. Dette har igjen betydning for virksomhetens bunnlinje (Saksvik & Christensen, 2015).

Videre rettes det oppmerksomhet mot at jobbengasjement også kan ha en mørk side, da for mye jobbengasjement kan gå negativt utover work-life balance. Jobben er viktig for mange, men noen er ute av stand til å løsrive seg. Disse kalles arbeidsnarkomane, som innebærer å ha et indre driv for å jobbe ukontrollert hardt og mye. Arbeidet kan bli en “besettelse” som skaper negative følelser knyttet til egen velvære og helse (Schaufeli & Bakker, 2010). Mange av de jobbene som skaper mye engasjement og muligheter for personlig vekst er komplekse og krevende jobber som dessverre kan føre til stress, utbrenthet og overbelastning (Saksvik & Christensen, 2015). For å forebygge stress og utbrenthet ser det ut til at det er nødvendig å redusere jobbkrav og stimulere jobbressurser for å øke jobbengasjement. En gunstig innfallsvinkel er å rette oppmerksomhet mot jobbengasjement fremfor belastninger og negative reaksjoner ettersom det er en mer helsefremmende tilnærming (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

5.1.5 Immateriell produksjon

Som en konsekvens av det grenseløse arbeidslivet har det ifølge Kristensen (2011) skjedd en immaterialisering av arbeidet. Dette skyldes at produksjonen nettopp sitter i hodet på medarbeideren gjennom å kontinuerlig tenke og utvikle konsepter og ideer. Som en følge av dette er det blitt lettere å ta med seg arbeidet hjem, og som gjør at jobben hele tiden er til stede for medarbeideren. Dette i lys av dagens raske økonomiske utvikling hvor organisatoriske arbeidskrav fortsetter å øke, noe som gjør det lettere for ansatte å oppleve at de har ufullførte mål innen de forlater jobben. Derfor øker det psykologiske fenomenet *still paying attention to work during non-working hours*, oversatt til *å fortsatt være oppmerksom på arbeidet i ikke-arbeidstid* (Kinman et al., 2017; Weinberger et al., 2018).

Dette kan videre sees i tråd med informasjonsteknologien som muliggjør at den ansatte kan kommunisere med kollegaer og kunder også når de har forlatt arbeidsplassen. Følgelig er ikke den immaterielle arbeidsprosessen adskilt fra resten av livene til medarbeiderne på samme måte som ved fysiske arbeidsprosesser. Dette understøttes av Tunmo (2006) som adresserer at mange arbeidsoppgaver i dag består av mentalt arbeid, og som derfor ikke kan slås av eller legges vekk slik som i industrisamfunnet. Kristensen (2011) understreker at medarbeiderne nå kan løse arbeidsoppgavene sine samtidig som de gjør husarbeid, snakker med familien eller står i dusjen. Kommunikasjon er derfor det produktive eller verdiskapende i arbeidet, hvor medarbeiderne ikke lenger er fysisk bundet til arbeidsplassen for å kunne produsere arbeid.

Når arbeidet alltid er mentalt til stede vil medarbeiderne til gjengjeld i høyere grad være psykisk bundet til arbeidet. Dette kan stille mange medarbeidere overfor store vanskeligheter, nettopp fordi de opplever at de konstant kan tenke på jobben. Videre fremheves de individuelle forskjellene hvor det vil være noen mennesker som er gode til å være mentalt til stede der hvor de fysisk befinner seg, mens det er vanskelig for andre. Enkelte medarbeidere kan for eksempel gjøre det til en daglig praksis å tømme hodet mentalt for jobb når de er på vei hjem fra jobben. Andre har innført arbeidssoner og arbeidsfrie soner i hjemmet, hvor de for eksempel kun kan gå inn i arbeidssonen når barna har lagt seg. I slike tilfeller er jobben kanskje også mentalt til stede, men jobben må kun utøves bestemte steder i hjemmet (Kristensen, 2011).

Psykologisk løsrivelse fra jobb i fritiden

I et fartsfylt arbeidsliv som flyter døgnet rundt har mange vanskeligheter med å slappe av. Sonnentag (2012) belyser i den sammenheng fordelene med å kunne løsrive seg mentalt fra jobben på fritiden, da jobb for mange er en fremtredende årsak til stress. For ansatte i mange virksomheter kan det virke nødvendig å kontinuerlig holde seg opptatt med jobbrelevante aktiviteter, men dette kan ha negative konsekvenser hvis de ikke tidvis greier å løsrive seg mentalt. Evnen til å løsrive seg fra jobb beskriver Sonnentag (2012) som en tilstand der mennesker mentalt kobler seg fra jobben og ikke tenker på jobbrelevante saker. Mer presist handler det om individets følelse av å være borte fra arbeidssituasjonen, som både kan innebære å avstå fra jobbrelevante aktiviteter (for eksempel e-post) og det å ikke ha jobbrelevante tanker. Det kan for eksempel handle om å midlertidig glemme en vanskelig oppgave eller en sosial konflikt med en kollega utenfor arbeidstiden. I hverdagslige termer kan opplevelsen av psykologisk løsrivelse beskrives som "switching off," og det understrekes at det å koble av fra jobb nettopp kan sees på som viktig for fritid. Ragsdale og Hoover (2016) fremhever dog at de seneste års utvikling av informasjons- og kommunikasjonsteknologi har gjort denne løsrivelsen vanskeligere.

Sonnentag (2012) peker videre på empirisk forskning som har vist at ansatte som opplever mer løsrivelse fra jobben utenom arbeidstid er mer tilfredse med livet og opplever færre symptomer på psykisk belastning, uten at dette betyr at de er mindre engasjerte mens de er på jobb. Dette fordi psykologisk løsrivelse fra jobben er gunstig for ansattes velvære samt for ulike aspekter av jobprestasjoner. Videre rapporterer ansatte som løsriver seg fra jobben etter arbeidstid høyere nivåer av psykologisk velvære enn ansatte som forblir mentalt knyttet til arbeidet sitt. Dette kan sees i relasjon til at noen forskere ser på arbeidsrelatert tenkning som det motsatte av psykologisk

løsrivelse, hvor personer med høye nivåer av arbeidsrelatert tenkning opplevde mer emosjonell utmattelse. Ansatte som føler seg mer løsrevet fra jobben utenom arbeidstid er mer fornøyde med livet og opplever mindre følelsesmessig utmattelse og lavere nivåer av andre symptomer på psykisk belastning, slik som dårlig søvn (Moreno-Jiménez et al., 2012).

Videre er omgivelsene hvor tiden utenfor arbeidstid tilbringes en viktig faktor i deres grad av psykologisk løsrivelse fra jobben (Sonnentag, 2012). Det vil også foreligge individuelle forskjeller hos ansatte når det angår i hvilken grad de løsriver seg fra jobben. For eksempel rapporterer mennesker med et høyt nivå av jobbingasjement hvor jobben spiller en sentral rolle i livet, om relativt lave nivåer av psykologisk løsrivelse fra jobben utenom arbeidstid (Kühnel et al, 2009). I tillegg til dette er tung arbeidsbelastning og høyt tidspres de sterkeste prediktorene for lav løsrivelse fra jobb. Dette kan få ansatte til å forutse høye krav til neste dag som gjør at de mentalt forbereder seg på eller til og med bekymrer seg for dagen som kommer. Imidlertid kan folk også tenke på jobben fordi de er interessert i arbeidsproblemer. Denne typen tenkning etter arbeidstid reflekterer arbeidsgleden dere, og tankeprosessen kan dermed hjelpe dem med å løse arbeidsrelaterte problemer (Cropley & Zijlstra, 2011). Enkelte studier har i den sammenheng funnet ut at positiv arbeidsrelatert tenkning i løpet av ikke-arbeidstid kan forutsi ansattes aktive arbeidsatferd og *organizational citizenship behaviors*, noe som bidrar til økt velvære (Binnewies et al., 2009).

5.2 Analyse 2: Work-Life Balance

Under dette temaet fra den tematiske analysen vil vi presentere og analysere empiri som knytter seg til problemstillingen andre forskningsspørsmål: *Hvordan blir skillet mellom arbeid og fritid påvirket på hjemmekontor, og hvordan håndterer konsulentene dette?*

I denne besvarelsen vil vi i lys av empiri og teori analysere hvordan konsulentene opplever at hjemmekontorhverdagen påvirker deres Work-Life Balance. Dette sees i sammenheng med at jobb og privatliv i større grad foregår i samme omgivelser. Ifølge forskning er det viktig å skille mellom jobb og fritid (Sonnetag, 2012), men hvor enkelt er det egentlig å skille disse sfærene når man sitter på hjemmekontor? Det blir dermed interessant å fordype oss i hvordan de manøvrerer mellom de to overlappende sfærene - uten at det blir konflikt mellom dem.

5.2.1 Tilgjengelig til enhver tid

Fremskritt i den teknologiske utviklingen muliggjør tilgjengelighet overfor arbeidsgiver, kunder og kollegaer til enhver tid på hjemmekontoret. På den måten åpner teknologien opp for at arbeidet alltid kan være tilstede i medarbeiderens liv (Kristensen, 2011). Å gjøre seg selv tilgjengelig utover tradisjonell arbeidstid finner vi at konsulentene flest er godt vant med. Som kjent er konsulentbransjen drevet av hyppig kundekontakt og de ansatte må derfor til daglig, i form av trepartsrelasjonen, forholde seg til særskilte forventninger til tilgjengelighet (Brochs-Haukedal, 2016). Isak poengterer derfor at forskjellen ikke har vært så stor til sammenligning med før pandemien:

“Det forventes en del, du skal være tilgjengelig hele tiden, og at du skal jobbe en del. Så jeg tror kanskje ikke den forskjellen fra normalsituasjon til hjemmekontor har vært så stor” (vedlegg 5, s.38).

Når teknologien tar større plass i arbeidshverdagen til respondentene er det likevel interessant å se på hvordan graden av tilgjengelighet påvirkes når grensene for når på døgnet en kan jobbe utviskes. I teorien er konsulentene nå alltid tilgjengelige ettersom deres eneste mulighet til å kommunisere med arbeidsplassen sin og de respektive kundene er via kommunikasjonsteknologi. Dette tillater konsulentene å holde kontakten med kunder og kollegaer hele døgnet. Teknologien kan dermed sies å i større grad være styrende både for hvordan arbeidet skal utføres og når på døgnet det skal foregå.

Majoriteten i studien opplever at den økte bruken av digitale plattformer gjør det lettere å være tilgjengelig for jobb, noe som kan eksemplifiseres ved Selma sitt utsagn:

“Det er mye lettere å være tilgjengelig på Teams, for jeg har den appen på mobilen, så det er mye lettere å spørre meg om jeg kan fikse ting da «...» hvis jeg går en tur eller tar en treningsøkt så har jeg med meg mobil, så jeg er liksom tilgjengelig, så hvis noen sender en melding så svarer jeg jo” (vedlegg 17, s.117)

Her uttaler respondenten at hun gjør seg selv tilgjengelig selv om hun i prinsippet har fri. Dette kan skape en ubalanse mellom arbeid og fritid ettersom arbeidet lettere kan snike seg inn i fritiden (Kristensen, 2011). Når man gjør seg selv tilgjengelig gjennom å ha apper som Teams på mobilen, bidrar det også til at kollegaer opplever at det er enklere å ta kontakt med hverandre, noe Nikolai påpeker her:

“Det er mye lettere å få tak i personer og få raske avklaringer. Du ser at de er grønne på Teams-en” (vedlegg 6, s.41).

Han understreker at dette er en av de positive aspektene som hjemmekontorsituasjonen har medført. Her kan en imidlertid stille spørsmålstegn til om den grønne tilgjengelighetsstatusen på Teams er med på å gjøre konsulentene enda mer tilgjengelige ettersom det nettopp blir mer synlig at de er det. Samtidig trenger ikke dette å resultere i at konsulentene nødvendigvis arbeider mer, men man kan si at fenomenet tilgjengelighet blir litt diffust – hvor konsulentene føler de er på jobb, men rent faktisk ikke er det. Funnene våre foreslår dermed at det er vanskelig å trekke et klart skille mellom arbeid og fritid på bakgrunn av at arbeidet konstant er tilgjengelig og kan utføres til alle mulige tider (Christensen et al., 2020). Knut er en av respondentene som opplever at det forventes å være mer tilgjengelig på hjemmekontoret enn hva det tidligere var:

“Jeg er mer tilgjengelig på telefonen selv om jeg ikke egentlig er på jobb, for å svare på spørsmål, fordi jeg føler det er større forventning om at man er digitalt tilgjengelig uansett” (vedlegg 10, s.69).

I videre refleksjoner i intervjuet presiserer han: *“nå svarer jeg egentlig hele tiden, og det er også flere som sender meldinger til alle døgnets timer. Nå får jeg meldinger fra andre helt sikkert frem*

til klokken 22 i dag. Så det er større krav om at jeg skal være tilgjengelig” (vedlegg 10, s.69). Dette er i tråd med teorien som understreker at kollegaer som signaliserer at de jobber på andre tidspunkter, ved for eksempel å sende en arbeidsrelatert mail på nattestid, også kan legge direkte og indirekte press på andre. Når de arbeidet etter ulike tidsmønstre kan det dermed forårsakes et tilgjengelighetspress ettersom det oppstår en desynkronisering av tid mellom kollegaer. Teknologien muliggjør dermed en overskridelse av grenser i tid og rom, uten respekt for naturlige døgnrytmer (Kristensen, 2011). Vi kan følgelig bemerke oss at Knut i første uttalelse sier at han *føler* at det er en større forventning om å være tilgjengelig, før han senere i intervjuet sier det er et større *krav* om å være tilgjengelig. Denne tvetydigheten understøttes også i et teoretisk perspektiv. Kristensen (2011) fremhever at medarbeidere i det daglige må forholde seg til normer som er atferdsregulerende, hvor det i noen tilfeller kan være at normene oppfattes som å komme utenfra, selv om de faktisk er fastsatt av dem selv. Når konsulentene har som vane å være tilgjengelige kan det dermed rent praktisk ha blitt noe de forventer av seg selv og noe de også tror andre forventer av dem. Tilgjengelighetspresset skapes dermed både bevisst og ubevisst, slik vi ser Ida reflekterer over:

“Det er litt hva man gjør det til selv, jeg er opptatt av å gjøre meg selv tilgjengelig, men jeg vil ikke si at det er et absolutt krav, det vil jeg ikke si, jeg tror heller det er jeg som bidrar til at det kan bli et press, både bevisst og ubevisst” (vedlegg 18, s.121)

Begrepet telepress kan dermed sies å ha fått en ny aktualitet under pandemien, hvor konsulentene føler et enda større press om å være kontinuerlig tilgjengelig. Dette kan påvirke hvile og restitusjon i negativ forstand, og dermed også velvære og trivsel på jobb og hjemme (Christensen et al., 2020). Til tross for dette er det ingen av våre empiriske funn som belyser respondentenes negative emosjoner tilknyttet forventningspress. Nikolai forteller for eksempel at han gjerne sjekker mail samtidig som han er på skitur:

“For meg fungerer det veldig fint. Når jeg spiser kvikk-lunsjen min og sjekker mail, er det lystbetont. Jeg tror nok andre føler seg mer pliktig til det. Det koster meg så lite å være tilgjengelig hele tiden” (vedlegg 6, s.43)

Utsagnet indikerer at respondenten er tilfreds med å være tilgjengelig også utenfor hjemmekontoret fordi det baseres på egne arbeidspreferanser og herunder personlige behov.

Dette kan videre knyttes til begrepet jobbengasjement som innebærer *“en positiv, tilfredsstillende, jobbrelatert mental tilstand som er karakterisert av vitalitet, entusiasme og absorpsjon”* (Schaufeli & Bakker, 2010, s.74). Nikolai uttrykker selv at han opplever handlingen som lystbetont, og derav skapes det ikke negative emosjoner når jobb og fritid integreres på denne måten. Det kan dermed tyde på at han har stor entusiasme rundt arbeidet sitt, som Schaufeli og Bakker (2010) forteller kjennetegnes ved sterk identifisering og involvering i jobben.

Følgelig har den overordnede konteksten og herunder samfunnssituasjonene de er en del av betydning for i hvor stor grad de velger å gjøre seg digital tilgjengelige. Flere av respondentene uttrykker at konsekvensen ved samfunnets corona-restriksjoner er mer tilgjengelighet tilknyttet jobb ettersom de i mindre grad har et sosialt liv (vedlegg 1, s. 5, vedlegg 10, s. 69, vedlegg 11, s. 74, vedlegg 3, s. 19, vedlegg 12, s. 83). Dette kommer tydelig frem i utsagnet til Stian:

“Så er det jo nedstengning, så du har jo ikke lov til å gå ut å gjøre noe uansett. Når man er mindre sosial på fritiden, så er man jo på en måte mer tilgjengelig” (vedlegg 7, s. 52)

Når det ikke lenger er muligheter for å være sosiale eller dra på kontoret samt ute hos kunder finner vi derfor at flere av respondentene er mer tilgjengelige enn før pandemien. I tillegg er de nå godt innarbeidet i nye digitale flater som gjør konsulentene enda mer mobile enn før. Dermed finner vi at det ikke nødvendigvis er arbeidsgiver som setter krav om å være tilgjengelig, men at det i større grad handler om krav eller forventninger konsulentene stiller til seg selv, som igjen kan være påvirket av ytre atferdsregulerende faktorer. Når de gjør seg selv digitalt tilgjengelige til enhver tid ser vi derfor at det blir vanskelig for konsulentene å skille mellom når de er på jobb og ikke.

5.2.2 Fleksibel arbeidstid

Når arbeidet blir heldigitalt og konsulentene jobber distansert fra arbeidsgiver, kunder og kollegaer, åpner det opp for en ny form for fleksibel arbeidstid. Denne finner vi preges av økt fleksibilitet, frihet og autonomi. Dette kan sees i sammenheng med at de ytre rammene av ansettelsesforholdet ikke er tilstede, hvor det derfor gir konsulentene mulighet til å selv definere sin arbeidstid, arbeidssted og fritid. Med andre ord må de selv sette en individuell ramme om arbeidet (Kristensen, 2011; Tynell, 2002). Dette medfører at respondenter opplever at de i større

grad enn tidligere har mulighet til å kombinere jobb og fritid basert på egne behov og personlige preferanser, slik Siri forteller her:

“Det er jo langt mer fleksibelt «...» hvis jeg er nødt til å stikke ut på et ærend midt på dagen, og jeg ikke har noen møter, så gjør det jo ingenting. Da kan jeg ta igjen de timene senere. Så lenge jeg får gjort det jeg skal gjøre. Så jeg tenker jo at det blir litt mer sånn tilpasningsdyktig på et vis” (vedlegg 4, s. 25)

Kaia gir også uttrykk for at det blir mer fleksibelt ettersom den endrede arbeidsformen gir henne muligheten til å multitaske mer:

“Det er liksom sånn at man føler at man kan gjøre litt ærend og ting og tang, flexe mye mer. Sånn som på prosjektet nå så har vi ikke Teams på mobilen, men på et annet prosjekt kan man ta Teams på farten og på en måte multitaske mer” (vedlegg 15, s. 102)

Ovenstående utsagn tyder på at digitale verktøy oppleves som en positiv fleksibel mulighet fremfor en belastning, da det blir letter å unngå tidskonflikter. Multitasking kan dermed se ut til å bli en løsning for å overkomme tidsmangel fordi teknologien gjør det mulig å være tilstede mer enn et sted av gangen. Teoretisk sett omtales dette som en integrering, for i stedet for å sette klare grenser mellom jobb og fritid organiseres disse sfærene med hverandre som en helhet (Nippert-Eng, 1996). Totalt er det 14 av 18 respondenter som gir uttrykk for at de hadde en integrasjonstilnærming, noe som kjennetegnes ved ønsket om mer fleksibilitet og som oppnås gjennom utvisking av grenser mellom roller for å redusere spenningen mellom dem (Wynne & Baltes, 2013).

Emil er i en prosess med å pusse opp huset, og på den måte opplever han at det er en stor fordel å sitte på hjemmekontoret ettersom det gjør det mulig å være tilstede når håndverkere kommer innom:

“Boligen jeg bor i nå er litt gammel, så vi har hatt en del ting som måtte fikses og sånt, så det har gjort at min fleksibilitet har vært der til at jeg kan være hjemme, på jobb, men ta i mot håndverkere. Så den fleksibiliteten har jeg satt pris på” (vedlegg 13, s. 91)

For Emil blir den økte fleksibiliteten verdifull fordi han blant annet kan ordne private saker i arbeidstiden. Dette er i tråd med forskningen til Rothbard et al. (2005) som fant at det ble lettere å bytte mellom hjemorienterte og arbeidsrettede roller på hjemmekontor. Teknologien kan dermed sies å støtte en form for integrasjon ved at medarbeiderne kan løse arbeidsoppgaver samtidig som de for eksempel gjør husarbeid. Dette fremheves også av Knut, som legger til at fleksibilitet bidrar til at han kan arbeide fra hytta:

“Jeg kan jobbe fra der jeg vil, så jeg kan dra på en hyttetur og ta med PC-en og en ekstern skjerm og så går det fint. Også gir det meg muligheten til å gjøre mer hjemme, fordi jeg kan ta det mens jeg har en pause eller vente på noe data, så kan jeg gå og sette på en klesvask” (vedlegg 10, s. 67)

Ved direkte spørsmål om hjemmekontoret har påvirket skillet mellom jobb og fritid svarer Knut videre: *“Mesteparten av min fritid har blitt jobb, så sånn sett har det påvirket det ganske kraftig”* (vedlegg 10, s. 69). Dette kan sees i lys av funn under “tilgjengelig til enhver tid” hvor han legger vekt på at han er mer tilgjengelig på telefonen selv om han ikke er på jobb fordi han opplever en større sosial forventning om dette. På den måten blir det ikke en tydelig segmentering eller et skille mellom sfærene. Stian forteller at han alltid har jobbet ganske mye og har hatt en del overtid siden han startet som konsulent. Etersom arbeidshverdagen blir lagt opp annerledes enn tidligere blir konsekvensen en følelse av et mer flytende skille mellom arbeid og fritid, uten at dette ikke nødvendigvis resulterer i flere arbeidstimer enn før:

“Før var det mer sånn at jeg jobbet til klokken seks, syv og så gikk jeg hjem. Så tok jeg ikke opp PC-en noe mer da. Men nå er det kanskje sånn at jeg avslutter halv fem, og så lager jeg middag, og om jeg har litt arbeid igjen, så setter jeg meg kanskje ned igjen i en halvannen time etter jeg har spist eller etter trening. Så det er litt lettere å falle tilbake på jobbingen da, utover kvelden. Det føles ut som det blir litt mer flytende, men det totale antall timer jeg jobber er nok relativt likt” (vedlegg 7, s. 52)

Når skillet blir mer utydelig tenderer det mot en integrasjon mellom jobb og fritid, fremfor segmentering (Nippert-Eng, 1996). Det skjer altså en utvisking av grenser (Wynne & Baltes, 2013). Dette fremheves også av det Ida forteller, for på spørsmål om hvilken rolle jobben spiller for henne som person, svarer hun: *“jobb og privatliv er liksom en god blanding, klarer ikke helt å skille mellom dem engang”* (vedlegg 18, s. 121). Videre finner vi at Mathias deler en tilsvarende

opplevelse: *“Det blir mye vekslinger mellom fritid og jobb hele dagen egentlig. Jeg føler jeg jobber mer nå fordi skillet blir visket ut”* (vedlegg 8, s. 53). Følgelig ser vi at det blir vanskelig for dem å avgjøre når de er på jobb og ikke som følge av at integrasjon i henhold til Wynne og Baltes (2013) bidrar til rolleklarhet. Dermed er det grunn til å anta at dette påvirker opplevelsen av økt arbeidsmengde. Til tross for en integreringstilnærming mellom arbeid og fritid uttrykker ikke konsulentene at dette nødvendigvis er negativt. De som søker denne strategien, uavhengig om det er bevisst eller ubevisst, ønsker gjerne mer fleksibilitet (Wynne & Baltes, 2013). Dette som følge av at integrering gjør det lettere og mer effektivt ettersom rollene er mer like i fysiske rom. Når medarbeiderne jobber hjemmefra blir det dermed enklere å bytte mellom hjem- og arbeidsorienterte roller (Rothbard et al., 2005). Dette ser vi kan ha betydning for at integrering gjør seg mer fremtredende på hjemmekontoret.

Selv om den økte fleksibiliteten gir rom for at konsulentene selv kan tilpasse arbeidstimer og forhold til private behov er ikke denne friheten ubetinget. Nikolai er en av respondentene som uttrykker en ambivalens rundt fleksibilitet. Han forteller om økt fleksibilitet i tilknytning til hvor han kan jobbe, men likevel er han forpliktet til arbeidsstasjonen under faste tidspunkter:

“Jeg opplever for såvidt mer frihet - både det med å jobbe litt mer når man vil og hvor man vil. Men man kan også styre arbeidshverdagen litt mer enn tidligere”. Før han videre i intervjuet forteller at: “Jeg må være foran PC-en fra 8-17 fordi jeg blir ringt hele tiden og må ha mye møter” (vedlegg 6, s. 44).

Vi forstår derfor at han har rammer for arbeidstiden som han må forholde seg til. Følgelig kan dette bidra til at skillet mellom jobb og fritid blir tydeligere hos han enn hva vi ser hos de fleste andre respondenter, som i større grad kan gjøre private ærend i arbeidstiden. Fritid gjennomtrenger med andre ord ikke jobbsfæren til Nikolai innenfor ordinær arbeidstid, men omvendt ser vi at han tillater jobben å trenge inn i fritidsfæren. Dette basert på funn under “tilgjengelig til enhver tid”, hvor han fremhever at det er lystbetont å spise kvikk-lunsj og sjekke arbeidsmail på skitur (vedlegg 6, s.43). På denne måten kan vi si at økt fleksibilitet og autonomi virke som et gode, da det tillater han å ta med arbeidet på skitur. Samtidig kan dette oppleves mer belastende for andre ettersom det krever at en selv må ta stilling til hvor mye arbeidet skal ta plass i eget liv (Kristensen, 2011). Ida virker for eksempel ikke like selvsikker i måten hun skal håndtere

denne friheten på, for til tross for at det er mer frihet i arbeidssituasjonen, påpeker hun at det blir vanskelig å navigere seg:

“Jeg opplever mer frihet enn før, særlig i forhold til autonomi, der er det enda større frihet, men enda mindre grad av fritid igjen da «...» det kan nesten blir for mye frihet uten at man setter klare rammer, noe som gjør at det er litt sånn vanskelig å navigere seg rundt og i riktig retning” (vedlegg 18, s.123)

Ut ifra denne refleksjonen kommer det frem at den økte autonomien og fleksibiliteten også har noen skyggesider. Ifølge Tynell (2002) kan medarbeiderne bli stresset av for mye makt til å påvirke egen arbeidstid og arbeidsforhold. Funnene hans tyder på at når de ansatte ansvarliggjøres vil de oppleve et høyt press om å jobbe mye og å prestere, noe som gjør det vanskelig å sette grenser for egen arbeidstid. Når klare rammer ikke er tilstede kan det som Ida forteller, medføre at jobben tar en større del i privatlivet. For mye av denne friheten kan paradoksalt nok lede til følelsen av redusert kontroll over egen arbeidstid. Dette i tillegg til stress i forbindelse med grensesetting mellom arbeid og fritid (Grönlund, 2007). Dog ser vi at respondenten selv ikke definerer sin opplevelse som stressende, men i lys av teori er det likevel grunn til å anta at dette kan utgjøre et stressmoment over tid dersom situasjonen blir for ukontrollerbar. Ved spørsmål om hvem sitt ansvar dette er svarer Ida: *“Jeg tror at nøkkelen ligger hos en selv hvor grensen går, og ikke minst kjenne det igjen og å si det høyt”* (vedlegg 18, s.124). Dette er i tråd med det Kristensen (2011) sier om at medarbeiderne skal kjennes egne styrker og svakheter, samt psykologiske reaksjonsmønstre for når de har presset seg for hardt og lenge.

Når ansatte blir ansvarliggjort for egen grensesetting kan det videre føre til at de ansatte må jobbe lange og intense dager (Tynell, 2002). Dette er i tråd med Juni sitt utsagn, som forteller at det hender at hun nå jobber mer enn ellers hvor overgangen mellom jobb og privatliv blir mer flytende:

“Det har jeg sett veldig tendens til, å sitte lengre utover. Fordi «...» også har ikke vi små barn lenger heller ikke sant, så det er litt annerledes, vi har ikke de derre «...» ja, det er lettere med store barn, fordi de er så selvstendige og selvgående på mange måter. Så vi må ikke ha middag akkurat til et visst klokkeslett eller noe sånt, ikke sant. Det er litt

annerledes. Så det er heller ikke så bra da, tenker jeg, at det kanskje blir enda mer jobbing og enda mer intenst” (vedlegg 16, s.107)

Følgelig ser vi at det blir vanskelig for henne å fysisk løsrive seg fra arbeidet når hun ikke har tydelige rammer for arbeidstid og fritid, og heller ikke lenger har små barn som tidligere har bidratt til å sette grensene for når hun har måttet legge fra seg arbeidet. Evner man å bli oppslukt i arbeidsoppgavene samt finne dyp konsentrasjon kan det bli utfordrende å legge fra seg arbeidet. Blir denne formen for jobbengasjement en besettelse slik at det blir vanskelig å slutte å jobbe, kan arbeidet ta over fritidssfæren (Schaufeli & Bakker, 2010), og derav påvirke skillet mellom jobb og fritid i høy grad. Dette faktum understøttes også av Saksvik og Christensen (2015) som legger til at også egne ambisjoner og forventninger kan ligge til grunn for at arbeidsliv og privatliv havner i ubalanse. Juni uttaler ikke eksplisitt noe om dette, men av siste setning i utsagnet er det tydelig at hun er bevisst på at det kan foreligge et negativt aspekt ved å ikke fysisk løsrive seg fra arbeidet, da det resulterer i mer jobbing enn det ellers ville gjort.

5.2.3 Mentalt arbeid

Analysen har så langt tydeliggjort at kontrollen over arbeidet desentraliseres og individualiseres i stigende grad når konsulentene arbeider hjemmefra. Arbeidstiden stopper ikke lenger automatisk ved at de forlater arbeidsplassen, hvor dette faktum får en ny betydning når jobb og privatliv foregår på samme arena. Følgelig stiller vi spørsmålsteget til når arbeidet rent faktisk slutter. Er det når konsulentene har logget av de teknologiske verktøyene som holder dem tilkoblet arbeidsplassen, eller er det når de mentalt er frakoblet jobben? Gjennom intervjuene forteller flere av konsulentene at de tenker på jobben utenfor arbeidstiden, hvor Mats er blant dem som uttrykker at det alltid har vært slik, uavhengig hjemmekontor:

“Jeg har alltid noen ting som går i bakhodet og tanker rundt det. Så sånn sett er det ikke stor forskjell mellom kontoret og hjemmekontor. Det er litt vanskelig for meg å svitsje on og svitsje off” (vedlegg 9, s.61)

I hverdagslige termer kan opplevelsen av psykologisk løsrivelse nettopp beskrives som “switching off” slik respondenten uttrykker her. Å evne å løsrive seg fra jobben beskrives videre av Sonnetag (2012) som en tilstand der mennesker mentalt kobler seg fra jobben og ikke tenker på jobbrelaterte problemer. I likhet med Mats, forteller også Ida at det alltid vært vanskelig å koble

av fra jobb, uavhengig av hjemmekontor. Hun fremhever at konsulentyrket krever mye mentalt arbeid hvor avgrensningen av arbeidet i høy grad er overlatt til de ansatte selv:

“Uavhengig av corona og hjemmekontor, er jeg skikkelig dårlig til å koble av. Hvis jeg virkelig går inn for det så klarer jeg det, men som ung konsulent og innenfor det fagfeltet jeg har valgt, så har jeg en jobb som krever ganske mye av meg mentalt, og jeg må utvikle meg selv for å være en god ressurs for kundene” (vedlegg 18, s.121)

Det at arbeidet er mentalt krevende for konsulentene kan sees som et resultat av immaterieliseringen av arbeidet (Kristensen, 2011). Kundeleveranser som Ida henviser til blir derfor et immaterielt aspekt, og konsulentene kan således alltid være i gang med å tenke ut ideer og konsepter på vegne av kunden. Dette har sammenheng med at konsulentene selv er den mest sentrale ressursen ettersom kunnskapen deres utgjør “salgsproduktet” (Alvesson, 2004). I den forbindelse uttrykker Mia at konsulentyrket er en livsstil: *“Jeg tror ikke jeg tenker noe mer på den enn det jeg gjorde før. Det er en slags livsstil, og det går greit når man er ung og ikke har så mange forpliktelser”* (vedlegg 3, s.20). Da utvalget vårt består av en relativt ung medarbeidergruppe kan dette antas å ha betydning for at arbeidsrelatert tenkning enda ikke oppleves som belastende. Mer presist er et fellestrekk ved de som opplever dette at de er forholdsvis nye i arbeidslivet, samt at de enda ikke har etablert seg med familie eller barn. Følgelig oppstår det ingen rollekonflikt ettersom forventninger og forpliktelser i fritidssfæren ikke er tilstede (Saksvik & Christensen, 2015). Jobben tar også en større rolle i livene deres på grunn av at de ikke kan dyrke det fysiske sosiale livet med venner. Arbeidet blir dermed en viktig del av hvem de er, slik Iben vektlegger i nedenstående utsagn:

“I og med at det ikke skjer så mye nå, pga. corona, og at man ikke kan finne på så mye, så tror jeg også at jobben blir en viktig del av livet da. For det er jo det jeg holder på med «...». Når det er så lite som skjer utenom jobb, så blir liksom jobben en viktig del av hverdagen og den jeg er” (vedlegg 12, s.81)

I likhet med Iben kan Kasper også fortelle at hjemmekontor har skapt en følelse av at jobben dominerer mer av hverdagen: *“Altså jobben har fått en litt sånn større plass, fordi det har vært litt mindre av de andre tingene. Så den har på en måte dominert mer av hverdagen min”* (vedlegg 1, s.3). Han legger videre vekt på at han ikke nødvendigvis jobber mer enn før, men ettersom jobben blir det mest interessante han gjør i løpet av en dag, bidrar dette til en følelse av at den tar større

plass. Heidi vektlegger på sin side at jobben kommer enda tettere på enn før når arbeid og fritid foregår innenfor de samme veggene:

“I spisestuen står det hele tiden kontorutstyr, du får ikke ryddet etter deg. Det er et mentalt skift, hvor du ikke er vekke fra jobben, den er på deg hele tiden, mye tettere enn før”
(vedlegg 2, s.14).

Det at konsulentenes arbeidsoppgaver er lett tilgjengelige gjennom digitale verktøy kan på sin side relateres til Ragsdale og Hoover (2016) som kaster lys over de seneste årenes fremskritt innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi, og som nettopp har gjort denne løsrivelsen vanskeligere. På den måten spiller miljøfaktorer en betydningsfull rolle ettersom arbeidsstasjonen hele tiden er lett tilgjengelig – hvor det blir lett å ta frem arbeidet og vanskelig å legge det fra seg. Våre funn viser at det er et flertall av respondentene som opplever mentalt arbeid som mer utfordrende enn før, nettopp fordi de nå befinner seg i de samme omgivelsene døgnet rundt. På spørsmålet om hvilken rolle jobben spiller for konsulentene og hvorvidt dette har endret seg, utdyper Kasper videre:

“Jeg har kjent på den her jobb-fritid balansen. Jeg synes det har vært litt vanskelig å koble av hodet, for du sitter i samme rom også bikker du over i sofaen etterpå liksom «...» da klarer du ikke helt å skru av, også kan det være litt fristende å skru på PC-en og svare på den mailen eller få dem unna” (vedlegg 1, s.4).

Her ser vi at også Kasper benytter metaforen “skru av” for å beskrive hvordan det kan være problematisk for han å psykologisk løsrive seg fra arbeidet. Utsagnet hans indikerer at hjemmekontorsituasjonen medfører at han vier mer tid til jobben, noe som kan samsvare med Sonnentag (2012) sitt perspektiv på at lav psykologisk løsrivelse fra arbeidet medfører mindre fritid. I litteraturen om jobbingasjement kjennetegnes denne manglende løsrivelsen som absorpsjon, som handler om evnen til å bli oppslukt av arbeidet (Schaufeli & Bakker, 2010). At mange av konsulentene opplever at det kan være fristende å skru på PC-en selv om arbeidsdagen er over kan derfor sees i tråd med at mennesker med et høyt nivå av jobbingasjement, hvor jobben spiller en sentral rolle i livet, rapporterer om relativt lave nivåer av psykologisk løsrivelse utenom arbeidstid (Kühnel et al., 2009). Dette kan ha betydning for at mange opplever at arbeidet kommer tettere på og dominerer hverdagen, som også kan relateres til funn i analyse 1 om opplevelsen av lengre og intense arbeidsdager. Ved spørsmål om han likevel har noen strategier for å koble fra, både fysisk og psykisk, svarer han: *“Nå prøver jeg å dra ut rett etter jobb eller*

handle eller trene, for å på en måte få koblet av litt da” (vedlegg 1, s.4). Dette er i likhet med Siri som forsøker å bevare noen av de rutinene hun hadde før pandemien når hun jobbet på det fysiske kontoret:

“Jeg prøver å komme meg ut før jobb, sånn bare en veldig rask tur. Akkurat som å gå til kontoret. Så prøver jeg å ta en runde i lunsjen og rett etter jobb for å få frisk luft og bare koble av med en podcast eller et eller annet. Bare for å ha en avveksling” (vedlegg 4, s.30)

Vi ser dermed at det ikke er tilstrekkelig å lukke PC-en og skyve den unna. Flere må komme seg ut i frisk luft og gjøre andre ikke-arbeidsrelaterede gjøremål for å få jobben på avstand. Denne grensesettingen ved bruk av et ritual som å høre podcast når en går fra en sfære til en annen kan være nyttig fordi det bidrar til å skille mellom arbeid og fritid, og derav segmenteres sfærene (Wynne & Baltes, 2013). Dette er noe de aktivt må gjøre selv som følge av at de ikke lenger får denne avkoblingen på veien hjem fra arbeidsplassen. I henhold til Kristensen (2011) er det mange som har som daglig praksis å tømme hodet mentalt for arbeid når de drar hjem fra jobb. Nå som alt arbeid er hjemme forsvinner reiseveien og dermed denne avkoblingsmuligheten, noe Kasper utdyper videre:

“Følelsen er annerledes når du tar t-banen hjem eller går hjem, også låser du deg inn døra liksom, så er du hjemme. Da tenker du ikke på jobb når du kommer inn døra, da er det mer ‘ah, deilig’ endelig liksom - kommet hjem å få slappet av. Det er en psykologisk følelse” (vedlegg 1, s.4)

Heidi deler også denne tanken og mener mangel på reisevei påvirker både det mentale og fysiske skillet mellom jobb og fritid:

“Før så gikk du fra huset og hjem igjen. Du har allerede fått en avkobling når du er på vei til og fra. Men nå når du klapper igjen Macen så er du fortsatt hjemme. Så du får ikke det der fysiske og mentale skillet” (vedlegg 2, s.14)

Emil poengterer også dette, som i likhet med Heidi og Kasper har fagbakgrunn i organisasjonspsykologi, og som videre kan ha betydning for at de har gjort seg nærmere refleksjoner rundt temaet. Her fremheves det at hjemmet ikke bare er et sted du får fokusert på andre ting enn jobb, det er også arbeidsstedet:

“Det er veldig lett å gå i en nedadgående spiral som ender med utbrenthet, dersom du tenker jobb hele tiden. Samtidig er det vanskelig også, fordi du er hjemme. Det har noe med de triggerne i hjernen å gjøre, at vanligvis så drar du på jobb og du forlater arbeidet, du drar hjem og får fokuset på noe annet. Nå klapper du igjen datamaskinen og tusler ut døra også er du fremdeles hjemme” (vedlegg 13, s.92)

Her ser vi at respondenten retter søkelys mot de negative effektene av arbeidsrelatert tenkning på fritiden. Refleksjonene hans stemmer her overens med hva Saksvik & Christensen (2015) poengterer om komplekse og krevende jobber som dessverre kan føre til stress, utbrenthet og overbelastning. Til tross for de mulige skyggesider som fenomenet kan medføre, ser vi at våre respondenters oppfattelse av å være psykisk bundet til arbeidet står i kontrast til Kristensens (2011) uttalelse om at dette kan stille medarbeiderne overfor store vanskeligheter, fordi de opplever at de konstant kan tenke på jobben. Våre respondenter adresserer dette, men uttrykker i liten grad at dette utgjør en vanskelighet for dem. Herved kan Cropley og Zijlstra (2011) sin teori nyansere de potensielle konsekvensene i større grad. Forfatterne fant nemlig at arbeidsrelatert tenkning kan være positiv i den grad den enkelte finner det interessant å mentalt involvere seg i arbeidsproblemer. I slike tilfeller kan denne typen tenkning i stedet reflektere arbeidsglede der tankeprosessen blir en positiv ressurs til problemløsning. Dette kan videre knyttes til positiv spillover-effekt der fungering og prestasjon i den ene rollen styrkes kraftig av deltakelse i den andre rollen (Wynne & Baltes, 2013). Samtidig finner vi at det er enkelte av respondentene som ikke har problemer med å koble av fra jobb, slik vi ser av utsagnet til Isak:

“Nei, jeg tror nok jeg er ganske flink til å koble av. Men tror nok det henger litt sammen med det jeg var inne på at for meg så er det bare en jobb og jeg gjør det som forventes og that´s it. Mens du har andre her som (...) ja, kan ofre livet sitt for å få gjort oppgaver og for å få vist seg frem” (vedlegg 5, s.38)

Dette ser vi står i motsetning til flere andre konsulenter som vi tidligere har vist til, som i større grad ser jobben som en del av hvem de er. Videre ser vi at evnen til å koble av også avhenger av hvilken betydning arbeidsoppgavene deres har eller hvilke miljømessige forutsetninger de har til å kunne jobbe effektivt fra hjemmet. Siri som arbeider som konsulent innenfor design påpeker i denne sammenheng at:

“Jeg føler at de arbeidsoppgavene jeg har ikke er så viktig å tenke på etter kl.16. Verden går ikke under hvis ikke jeg skriver innsikts-notatene mine akkurat i dag fremfor i morgen. Så, man må jo selvfølgelig se an litt sånne tidsfrister og sånt. Men som regel synes jeg det er lett å koble av” (vedlegg 4, s.30)

Siri er videre også en av konsulentene som har et eget kontor i en annen etasje av huset. Hun forteller at hun merker en betydelig forskjell fra en tidligere periode da hun jobbet ved spisebordet: *“Da kjente jeg at jobb og privatliv gikk litt for mye inn i hverandre. Men nå som jeg har en dedikert plass så blir det mye lettere. Da er det nesten som å være på jobb som vanlig”* (vedlegg 4, s.27). Dette kan relateres til Kristensen (2011) som påpeker fordelene ved å innføre arbeidssoner samt arbeidsfrie soner i hjemmet. I slike tilfeller er jobben kanskje også mentalt til stede, men jobben må kun utøves bestemte steder i hjemmet, som kan gjøre det enklere å skille mellom jobb og fritid. En tilsvarende refleksjon rundt verdien av å ha et avgrenset kontorområde i hjemmet har Selma gjort. Hun kjøpte en leilighet med samboeren sin før corona, og har stor plass med to ekstra soverom og vinterhage:

“Det mener jeg har vært avgjørende - ha et eget kontor, mulighet til å trekke seg tilbake og skille mer mellom jobb og fritid, hvor det sklir veldig lett over i hverandre på hjemmekontor, har hvert fall jeg merket «...» Det er jo kanskje litt sånn mentalt da, at du kan lukke døren, jeg har skjermen min der, jeg har pulten min, jeg har gjort det til et ordentlig hjemmekontor da” (vedlegg 17, s.113)

Ovenstående utsagn kan relateres til teorien som indikerer at omgivelsene folk tilbringer tiden utenfor jobb er en viktig faktor i deres grad av psykologisk løsrivelse fra jobben (Sonntag, 2012). Det tyder dermed på at de som klarer å skape et geografisk skille mellom omgivelsene for jobb og fritid i hjemmet, lettere evner å koble seg mentalt fra arbeidet. Selma forteller videre i intervjuet at hun også har innført andre rutiner i hjemmekontorhverdagen for å bedre kunne koble av:

“Det som har fungert bra for meg, er at jeg ofte tar meg en pause midt på dagen, 11-12 der jeg enten trener, går tur eller gjør noe da, kobler av, og det har faktisk både HR-direktør og konsernlederen gått ut og sagt at ‘møtefri mellom 11-12, det oppfordrer vi alle til’ (vedlegg 17, s.113)

Her bemerker vi oss at ledere har hatt en betydning for innføringen av disse. Dette utsagnet er med på å gi oss innsikt i at ledelsen har en rolle i hvorvidt aktiviteter for å koble av blir gjennomført eller ei. Det kan tenkes at dette er lettere å få til når lederne har gitt uttrykk for at dette er greit. Emil på sin side benytter seg av påkledning som et skille mellom de to sfærene:

“Jeg forsøker å ta på meg noe annet enn joggebuksen som jeg hadde på meg etter gårsdagens arbeidsdag. For det er litt viktig å prøve å skille på arbeid og privat. Hvis man tusler til og fra i de samme klærne på samme stedene og alle de tingene der, så blir det fort at det smører seg sammen” (vedlegg 13, s.88)

Dette er i samsvar med forskningen til Myrie og Daly (2009) som fant at arbeidsklær er med på å tydeliggjøre overgangen fra fritid til jobb og vice versa. Påkledningen kan virke som en mental rutine som gjør medarbeiderne klare for arbeidsdagen. Når de inntreer joggebuksen igjen kan det være vanskeligere å falle tilbake på jobb. Iben forteller på sin side at hun prøver å holde seg til en 8-16 arbeidsdag så mye som mulig, og gjør et aktivt tiltak ved å logge av Teams og rydde bort arbeidsstasjonen når arbeidsdagen er ferdig:

“Når jeg bestemmer meg for at jeg er ferdig for dagen «...» så lukker jeg PC-en og skrur av Teams, slik at den ikke plinger, selv om den er lukket, og jeg prøver å skyve ting litt til siden, litt for å ha det ryddig, men også mest symbolsk, liksom fortelle meg selv at nå legger jeg det vekk da. At det ikke skal være så lett å bare åpne alt og bare gjøre litt til.” (vedlegg 12, s.84)

Her ser vi at hun håndterer det flytende skille ved å benytte grensesetting for å sikre at muligheten til å være påkoblet blir til hennes fordel fremfor en belastning. Hun tar selv aktiv handling dersom hun ikke ønsker å være påkoblet. Ansatte som føler seg mer løsrevet fra jobben utenom arbeidstid, er ifølge teorien mer fornøyde med livet og opplever mindre følelsesmessig utmattelse og lavere nivåer av andre symptomer på psykisk belastning (Moreno-Jiménez et al., 2009). Dog kan vi ikke si at våre funn er i samsvar med denne teorien ettersom ingen av respondentene uttrykker noen form for følelsesmessig utmattelse, men vi kan stille spørsmålsteget til om dette kan være en negativ effekt på sikt for de som ikke evner å løsrive seg fra arbeidet, og som derfor vil aktualiseres nærmere i diskusjonskapittelet.

5.2.4 Delkonklusjon 2

Funnene våre indikerer at skillet mellom arbeid og fritid blir mer flytende på hjemmekontoret hvor konsulentene selv må ta aktivt valg om å ikke jobbe utover ordinær arbeidstid. Det utydelige skillet mellom arbeid og fritid påvirkes av ulike faktorer. For det første gjør konsulentene seg digitalt tilgjengelig i større grad. Dette på bakgrunn av at godt innarbeidet bruk av digitale plattformer muliggjør interaksjon med kunder og kollegaer til alle døgnets tider. Følgelig viser det seg å være både et bevisst og ubevisst valg hvor det blir vanskelig å definere om telepresset kommer innenfra i form av jobbengasjement eller utenfra ved at kollegaer legger press på hverandre. Konsekvensen finner vi blir en følelse av at en er på jobb når en rent faktisk ikke er det.

Videre gir økt fleksibilitet, autonomi og frihet på hjemmekontoret mulighet til at konsulentene selv kan definere sin arbeidstid, arbeidssted og fritid. Funnene indikerer at de håndterer denne grenseløsheten på ulike måter. Et fåtall har en preferanse for segmentering der de proaktivt tar handling ved å skape tydelige skiller mellom sfærene for å holde de lett definerbare. Et flertall velger derimot å strukturere arbeidsdagen slik at det resulterer i en økt vekselvirkning mellom arbeids- og fritidssfæren, noe som skaper en form for integrering mellom arbeid og privatliv. Til sist finner vi at jobbrelatert tenkning påvirker skillet mellom arbeid og privatliv i den grad at konsulentene tenker på jobb selv om de fysisk har lagt fra seg arbeidet for dagen. Det er derfor relativt lave nivåer av psykologisk løsrivelse utenom arbeidstid, noe som også henger sammen med overnevnte funn om tilgjengelighet, integrering og høyt jobbengasjement. Videre sees dette i sammenheng med at arbeidet er en form for immateriell produksjon samt at coronarestriksjonene har medført at jobben blir en viktig del av deres hverdag forøvrig. Funnene foreslår dermed at det er vanskelig å trekke et klart skille mellom arbeid og fritid, uten at dette nødvendigvis påvirker deres work-life balance i negativ forstand.

6

Diskusjon

Fra studiens start tok vi utgangspunkt i et bredt og empirisk fundert spørsmål med ønske om å få en dypere innsikt i opplevelsen av hjemmekontorhverdagen til konsulenter. Dette fordi vårt vitenskapsteoretiske ståsted krever at vi som forskere går inn i forskningen med et åpent sinn, uten konkrete tanker eller forutinntatte meninger om fenomenet hjemmekontor. Empirien la føringer for utarbeidelse av forskningsspørsmål og videre analysearbeid. Som foregående analyse viser, går den digitale samhandlingen på bekostning av relasjonsbygging, samt evnen til å løsrive seg fra arbeidet. Dette sees i tråd med at skillet mellom arbeid og fritid blir flytende, hvor det viser seg å være ulikt hvordan konsulentene håndterer dette.

Overordnet finner vi at teknologi, fleksibilitet og tilgjengelighet er blant det som viser seg å være et tveegget sverd. I første del vil vi derfor presentere de sentrale paradokser i konsulentenes grenseløse arbeidsliv. De vil fungere som en forlengelse av analysen, med den hensikt å utfolde tvetydigheten som er identifisert i respondentenes opplevelser på hjemmekontoret. Følgelig vil dette diskusjonsaspektet bidra til besvarelsen i første del av problemstillingen: *“Hvordan opplever og mestrer konsulenter arbeidshverdagen på hjemmekontor som følge av covid-19?”*

Basert på betraktningene om paradoksene vil vi ta diskusjonen av første ledd i problemstillingen et skritt videre. Et svært interessant funn er at ingen respondenter gir uttrykk for at de opplever stress til tross for kompleksiteten arbeidshverdagen byr på. Vi vil derfor gå dypere inn i hva som kan ligge til grunn for at konsulentene *ikke* opplever stress på hjemmekontoret, samt hva konsekvensene ville vært dersom det var motsatt. På den måten får vi presisert hvordan konsulentene evner å lede seg selv og derav *mestrer* den nye grenseløse arbeidshverdagen.

Diskusjonens tredje og siste del vil omfavne andre ledd av problemstillingen: *“Hvilket ansvar har ledere i møtet med den nye normalen?”* Følgelig reflekterer formuleringen et fremtidsfokus som vi tidligere i avhandlingen ikke har kunnet analysere oss frem til. Derfor anser vi det som betydningsfullt å problematisere dette i diskusjonen slik at det blir mulig å belyse hvilket ansvar ledere har i møte med dette. Samlet sett vil diskusjonskapittelet derfor kunne utgjøre den funksjon at den både omtaler sentrale funn, men også sentrale funn som ikke ble presentert i analysen.

6.1 Det grenseløse arbeidslivets paradokser

Før arbeidet med denne studien påbegynte hadde vi et bilde av at det grenseløse arbeidet innebar en kompleks arbeidssituasjon, noe som vi også har fått bekreftet under skriveprosessen. I etterkant av analysen innser vi at det grenseløse arbeidet består av en rekke paradokser – for på samme måte som at det grenseløse arbeidet på hjemmekontoret er positivt for konsulentene, viser det seg samtidig å være utfordrende. Det kan dermed identifiseres en del motstridende tilstander og fenomener som samtidig avhenger av hverandre, noe vi vil diskutere i det følgende.

6.1.1 Grenser i et grenseløst arbeidsliv

Allerede innledningsvis i denne studien ble det første paradokset synliggjort, nemlig at selv om det i litteraturen omtales som et grenseløst arbeidsliv, eksisterer det likevel grenser (Kristensen, 2011). Vi har i analysen sett at til tross for at konsulentene kan rapportere om økte frihetsgrader på hjemmekontoret, har de likevel visse arbeidsrammer å forholde seg til. Alle respondentene har eksempelvis forpliktelser overfor sine kunder, noe som innebærer at de må arbeide innen visse tidsrom for å utføre oppdraget. Tidligere ble denne arbeidstiden tilbrakt fysisk på forretningsreiser og kundebesøk, mens all samhandling nå er overlatt til digitale plattformer. Dette leder oss til at konsulentenes arbeidsdager er fylt opp av møter som foregår via kommunikasjonsverktøy, og som er tidsbundet. Slik vi tidligere har sett gjør dette at flere konsulenter er låst til arbeidsstasjonen under visse tidsrom, og som derav begrenser muligheten deres til å være fri og tidlig fleksibel i arbeidet.

Konsulentene har derfor arbeidsrammer å forholde seg til i form av at de må overholde krav og forventninger fra kollegaer eller kunder om tilgjengelighet på bestemte tider av døgnet. På den måten kan dimensjonen tidlig fleksibilitet nyanseres og følgelig ikke behandles ukritisk i konteksten av hjemmekontor. Basert på konsulentenes erfaringer kan det nemlig stilles spørsmålsteget til om fleksibilitet egentlig innebærer fleksibelt arbeid, eller om det i dette tilfelle i

større grad handler om at det er konsulentene som må være fleksible i arbeidet sitt. Ettersom det varierer i hvilken grad konsulentene er bundet til arbeidsstasjonen i hjemmet under visse tidsrom, ser vi at graden av fleksibilitet avhenger av oppdraget og herunder de respektive arbeidsoppgavene, og dermed ikke den profesjonelle rollen i seg selv. Dette stemmer overens med det Allvin et al. (2006) sier om at grenseløst arbeid er situasjonelt, noe som krever at individet er fleksibelt med arbeidet sitt. Dette antyder at den grenseløse faktoren først og fremst er den profesjonelle rollen, og ikke nødvendigvis arbeidet. Selv om det oppstår en integrering mellom arbeid og fritid på hjemmekontoret kan det se ut til å være nødvendig med en form for grenser også her. Analysen peker på flere utfordringer tilknyttet et flytende skille mellom sfærene, hvor den helsemessige betydningen av evnen til å løsrive seg psykologisk fra arbeidet blir fremhevet. Grensesetting skaper dermed en avstand mellom arbeid og fritid, slik at en får klarnet hodet og samlet krefter, som igjen er viktig for å kunne ha det godt privat og prestere godt på jobben. Forskning viser nettopp at dette høyner arbeidsprestasjoner, samt bedrer psykologiske velvære og søvnkvalitet (Sonntag, 2012).

6.1.2 Mer frihet i arbeidet, men vanskeligere å bli fri fra arbeidet

Når det i mindre grad enn før eksisterer grenser for hvor og når en skal arbeide har vi sett at konsulentene selv blir ansvarlige for å sette grensene, og de må derfor også håndtere konsekvensene av dette. Vi finner at flere av konsulentene i studien strever med denne grensesettingen. Dette leder oss til et annet paradoks ved det grenseløse arbeidet inspirert av Allvin et al. (2006) som uttrykker at: *jo friere arbeidet er, jo vanskeligere er det å være fri fra arbeidet* (s.150). Vi opplever at dette samsvarer godt med våre funn, hvor denne problematikken særlig gjør sin fremtreden i utsagnet til Ida (vedlegg 18, s. 123). Hun er en av konsulentene som setter ord på at det kan bli for mye frihet ettersom det da blir vanskeligere å sette grensen for arbeid og fritid, og som resulterer i at jobben får en større plass i livet. Dette er videre i tråd med det Grönlund (2007) beskriver i sin studie. Hun mener at når medarbeidere har høy kontroll over arbeidet sitt fører det til at de jobber mer overtid ettersom den høye kontrollen gjør det vanskelig å både gjøre en fysisk og psykologisk avgrensning av arbeidet. Dette fører til mindre restitusjon og risiko for stress (Grönlund, 2007). At Ida er en av konsulentene som står ovenfor en slik utfordring kan omtales som det litteraturen betrakter som “honningfella”. I dette begrepet ligger det at jobben oppleves som både positivt og forlokkende, men som medfører et problem ved å sette grenser for hvor stor plass arbeidet skal få i livet (Allvin et al., 2006; Sørensen, 2002).

Det er flere av konsulentenes utsagn og erfaringer rundt hjemmekontoret som tenderer mot at det er snakk om en såkalt honningfelle, og som innebærer at samme mulighet kan oppleves både som en glede og en belastning. På den ene siden kan det være positivt at konsulentene opplever glede og entusiasme i form av jobbegasjement i arbeidet sitt, men samtidig kan det oppleves belastende å avgjøre grensesettingen mellom arbeid og fritid. Denne refleksjonen kan også overføres til frihetsaspektet. Først og fremst opplever alle respondentene i studien fleksitiden som en glede de verdsetter. Dette fordi det gir dem muligheter til å tilpasse arbeidstiden til egen livsstil, personlighet og preferanser. Den negative siden ved denne fleksibiliteten viser seg dog i at konsulentene er avhengig av samarbeid eller kommunikasjon med kollegaene sine, som ikke nødvendigvis er på jobb samtidig som de selv er det. Dette har vi sett bidrar til økte nivåer av forstyrrelser og forventningspress. Samlet sett kan dette også sies å utgjøre et paradoks, hvor det som ser ut til å gi den enkelte konsulent muligheter - og som nettopp driver og motiverer den enkelte i arbeidet, også ser ut til å være det som belaster noen av dem. Dette understøttes av Saksvik og Christensen (2015) som utdyper at de jobbene som er mest spennende og givende på samme tid kan være de jobbene som er mest komplekse, krevende og belastende.

6.1.3 Vil koble av, men alltid påkoblet

I analysen er det blitt stadfestet at konsulentene er tilgjengelige til enhver tid gjennom informasjonsteknologien, noe som gir oss indikasjoner på at jobben kommer i første rekke for majoriteten av dem. Dette sees i sammenheng med at mange av konsulentene i studien er unge og som enda ikke har familiære forpliktelser. Vi finner derfor at det er fravær av rollekonflikt i deres work-life balance. Flesteparten befinner seg helt i startfasen av sin yrkesaktive karriere og har mange grunner til å vie mer tid til jobben for å gagne fremtidig karrieremål. Likevel snakker også respondentene om viktigheten av avkobling og tid til å komme seg ut av hjemmekontoret for å gjøre andre aktiviteter enn jobb.

Imidlertid finner vi at konsulentene tar med seg mobiltelefonen og forblir pålogget virksomhetens intranett, noe som i praksis betyr at de ikke gir seg selv tillatelse til å koble seg fra jobben. Dette kan utdypes videre gjennom at tilstedeværelsen av kommunikasjonsteknologi tiltrekker konsulentene til å utføre arbeid også i fritiden. Tid de i bunn og grunn selv ikke omtaler som arbeidstid, men hvor vi har sett at det gjerne skjer en work-life-integration. En av de potensielle årsakene til at konsulentene likevel velger å gjøre seg tilgjengelige kan være at tid ikke lenger anses som noe konstant, men heller en ressurs som de kan utnytte (Stalk & Hount, 1990). Dette kan vi

blant annet se gjennom ulike grader av multitasking som konsulentene bedriver. De velger blant annet å lese og svare på e-post og interne chats via Teams, selv om de for eksempel befinner seg på skitur eller på treningssenter. I tillegg kan tilgjengeligheten deres antas å oppstå på bakgrunn av en motiverende emosjonell tilstand når dette er selvbestemt, fremfor en opplevelse av at dette er noe de *må* gjøre (Deci & Ryan, 2000). Med teknologien er de derfor alltid påkoblet, og aldri koblet fra.

Et annet funn som anses som viktig å betrakte er at det gjennomgående er uttalelser om at de selv velger sin tilgjengelighetsgrad. På en annen side foreligger det indikasjoner på at de ikke velger helt selv. Knut forteller for eksempel at han er digitalt tilgjengelig hele tiden fordi han får meldinger fra kollegaer til sent på kveld som han føler han må svare på (Vedlegg 10, s.69). Det kan derfor tenkes at andre kollegaer påvirker hans egen vilje til å jobbe. Følgelig er det grunner til å tro at respondentene blir påvirket av "miljøet" selv om de ikke har kollegaene fysisk til stede rundt seg. Når konsulentene gjør seg selv tilgjengelige utenom arbeidstid reduserer de risikoen for å fremstå som inhabil ved å vise interesse og engasjement for arbeidet sitt (Sennett, 2006). Dette kan ha sammenheng med at mange profesjonelle har en sterk egenverdi og stolthet knyttet til sin yrkesidentitet. Dette kan gjøre det vanskelig for dem å vise at de ikke behersker kravene i jobben og derfor ikke ønsker å vise for kollegaene sine at de er stresset (Knardahl, 2011). For slik Kristensen (2011) påpeker er normer på arbeidsplassens atferdsregulerende - noe som kan suppleres av Scheff (2003), som peker på at medarbeideres handlinger i stor grad kan forklares med norminnstilling på arbeidsplassen, samt viljen til å gjøre det rette og passe inn for å unngå skam og forlegenhet. Dette sees i sammenheng med funn under "tilgjengelig til enhver tid", hvor begrepet "telepress" gjorde seg gjeldende. Forventningsteori kan belyse dette ytterligere ved at medarbeiderne har subjektive forventninger om at innsatsen er verdt strevet (Vroom, 1964), nettopp fordi de kan bli belønnet med titler som "fleksibel", "engasjert" og "high-performer".

Det at respondentene i vår studie i stor grad oppfatter tilgjengelighetsgraden som en konsekvens av sine egne valg, kan altså skyldes at det som oppleves som deres egne tanker og ideer i stor grad er ideene og normene i samfunnet personen er i (Scheff, 2003). Mer presist kan dette muligens bunne i normene som eksisterer i konsulentbransjen. Når konsulentene jobber mye med kunder vil det si at de også har innvirkning på ledelsen av arbeidet. Dette betyr at fleksibilitetsgraden deres antakeligvis ikke bare styres av arbeidsgiveren, men også av kunden. Respondentenes tilgjengelighetsgrad kan derfor også betraktes fra en annen synsvinkel. Det kan tenkes at de

opplever at kunden blir vant til at konsulenten er tilgjengelig og dermed har forventninger om at de alltid skal være det. Det betyr at dette også kan bidra til å skape en uklar grense mellom hva som er arbeidstid og hva som faktisk er fritid, slik vi har sett flere eksempler på i analysen. Det er flere som forteller at de i stor grad må gjøre seg selv tilgjengelig for kunden. Samtidig påpeker samtlige at det er litt hva en gjør det til selv og at det derfor ikke er et absolutt krav. Denne tvetydigheten kan relateres til funn i analysen om at det i noen tilfeller kan være at forventninger oppfattes å komme fra en selv, selv om de faktisk beror på ytre påvirkning. På bakgrunn av ovenstående refleksjoner kan det derfor spekuleres i om valget om å være tilgjengelig til enhver tid ikke er selvvalgt på den enkle og direkte måten som det først kan tyde på.

6.1.4 Teknologiens tvetydighet

Slik vi tidligere har sett gjør konsulentene seg selv tilgjengelige og lar elektroniske meldinger inntrengne fritidsfæren, hvor de dermed tillater seg selv å bli forstyrret. At konsulentene er tilgjengelige og påkoblet teknologien til enhver tid leder oss til et nytt paradoks inspirert av Rennecker og Godwin (2005) som retter søkelyset mot at teknologien på den ene siden forbedrer tilkoblingen og tilgjengeligheten mellom mennesker, men på den annen side skaper de økte nivåene av interaksjon også økte nivåer av forstyrrelser. Slik Wajcman og Rose (2011) påpeker er teknologien i dag uunngåelig for å få jobben gjort, og da særlig på hjemmekontoret hvor en ikke kan møte kollegaer fysisk for faglig veiledning. Paradokset kan uttrykkes nærmere ved at ansatte kontinuerlig ønsker å øke effektiviteten og redusere forsinkelser ved å ta stilling til den elektroniske kommunikasjonen, samtidig som de selv er med på å skape flere forstyrrelser på grunn av den konstante, øyeblikkelige kommunikasjonen og varsler om raske svar (Rennecker & Godwin, 2005). Også Kreiner (2006) understreker teknologiens tvetydighet, for mens en stor mengde av teknologiske forstyrrelser kan passe inn i et individs liv, kan de samme nivåene forstyrre en annen persons work-life balance ved å forårsake høye nivåer av integrering mellom arbeid og hjem (Kreiner, 2006).

Paradokset viser seg altså i at det kan være et problem å bli avbrutt i arbeidet sitt hvert annet minutt, men det kan også være positivt at det forekommer forsinkelser, ettersom man eksempelvis kommer i kontakt med den enkelte som sitter på nødvendig informasjon for å kunne gjøre fremskritt i oppgavene (Rennecker & Godwin, 2005). På den måten finner vi at færre avbrudd både har positive og negative sider. På en og samme tid kan de samme forstyrrelsene være både svekkende og styrkende. Den kan hindre effektivitet i arbeidet, men samtidig bidra til den

nødvendige pausen og løsrivelsen som kan bidra til økt velvære (Sonntag, 2012). Det er verdt å bemerke at det er ingen av våre respondenter som selv trekker frem innkommende elektroniske meldinger som forstyrrende, hvor dette kan tenkes å ha sammenheng med at teknologien har vært tilstede i livene deres stort sett helt siden de ble født, ettersom de er en del av millenniumsgenerasjonen (Prensky, 2011).

Videre har vi sett at teknologien støtter integreringen av arbeid og fritid, hvor den også har vært nødvendig for å opprettholde en viss grad av relasjoner og sosial tilhørighet. Konsulentene er med andre ord fullstendig avhengige av teknologien, men den kan på samme tid nettopp være en kilde til stress og følelsen av utmattelse. Vi har tidligere sett at konsulentene har tett med digitale møter, og som værende en årsak til at pausene uteblir. Av ulike grunner blir medarbeidere mer slitne av digitale møter enn de fysiske, noe som kan relateres til begrepet «Zoom fatigue» (Fosslien & Duffy, 2020). Følgelig øker behovet for pauser og restitusjon i løpet av arbeidsdagen, hvor de positive helsemessige effektene ved å ta pauser, få frisk luft og bevege seg får enda større betydning. Selv om teknologien har mange positive muligheter blir teknologiens bakside enda mer tydeliggjort når de arbeider hjemmefra i langt større utstrekning enn før covid-19. Den kontinuerlige tilstedeværelsen av teknologi betyr jo i prinsippet at konsulentene ikke kan beskytte seg mot arbeidet, men fortsette å utføre oppgaver på kveldstid og også inn i fritidssfæren.

6.1.5 Du skal ikke vie hele livet til jobb, men jobben vil ha det hele mennesket

I analysen finner vi at det blir utfordrende for konsulentene å skille mellom når de faktisk er på jobb og når de ikke er det. I tillegg vektlegges det at jobben har dominert hverdagen og blitt en viktig del av hvem de er som personer. Noen omtaler også konsulentyrket som en livsstil. En følge av dette ser vi er utfordringen med å skille mellom hvem de er på jobb og hvem de er på fritiden. Overordnet kan dette sees i tråd med den sjette dimensjonen Kristensen (2011) presenterer ved det grenseløse arbeidslivet, nemlig altinkluderende subjektivitet. Kjernen er at kunnskapsarbeidere skal ta seg selv med på arbeidet – med både hode, hjerte og sjel. Det er det hele mennesket virksomhetene vil ha. Det blir dermed vanskelig å adskille seg fra sin arbeidsidentitet, noe Alvesson (2004) utdyper videre ved at identitet påvirkes av en flytende, tvetydig og immateriell verden. Dette mye grunnet kunnskapsarbeidernes møter med forventninger om å være hardtarbeidende og dedikert i jobben, samt at arbeidet skal være en kilde til evig utvikling og livslang læring.

I en forlengelse av dette finner vi under “relasjoner med ledere” i analyse 1 at ledere legger opp til krav om at medarbeidere selv skal sørge for utvikling av kompetanse, hvor de selv må etterspørre tilbakemeldinger på arbeidet. På den måten blir ansvaret overlatt til medarbeiderne selv. Dette trenger nødvendigvis ikke å bety mindre kontroll fra ledelsen, men det er ofte snakk om en forskyvning av kontroll med mindre byråkratisk og strukturell karakter, og større kontroll av subjektivitet som inkluderer regulering av medarbeidernes selvforståelse og følelser (Alvesson, 2004). Med andre ord skal konsulentene selv utvikle deres subjektivitet i form av holdninger, følelser, lyster og overbevisninger for å kunne håndtere de nye krav og forventninger de møter ved den nye arbeidssituasjonen på hjemmekontoret. De som evner dette blir ifølge Sennett (2006) hedret som kompetente, fleksible, omstillingsparate og utviklende. De blir verdsatt høyt av ledere ettersom de vet hva som skal til for å løse nye krav og arbeidsoppgaver, samt når de burde utvikle seg for å kunne levere verdi til kundene. Dette kommer godt til uttrykk i analysen hvor flere forteller at de må utvikle seg for å være en god ressurs for kundene. Videre kan dette også ses i sammenheng med diskusjonen under “vil koble av, men alltid påkoblet”, hvor det antydes at konsulentene drives av idealer som kjennetegner en god konsulent. Dermed får lederne kontroll ved at medarbeiderne selv tar ansvar for å skape verdi for virksomheten og kunder. Derav tar konsulentene seg selv med på arbeidet for å utvikle og bruke seg selv for å skape verdi. Med dette kan vi identifisere et nytt paradoks ved det grenseløse arbeidslivet: “Du skal ikke vie hele livet til jobb, men jobben vil ha det hele mennesket”.

Alvesson (2004) utdyper at ledelse av kunnskapsmedarbeidere handler om å kontrollere medarbeidernes identitet ettersom det blir et viktig forankringspunkt da det sikrer at de handler i tråd med organisasjonskulturen. Det er dermed ikke nok å bare løse arbeidsoppgaver som blir gitt, men konsulentene skal kontinuerlig jobbe med seg selv. Dette kan ha positive følger som jobbgasjement og herunder entusiasme, hvor medarbeiderne opplever sterk identifisering og involvering i jobben (Schaufeli & Bakker, 2010). Resultatet kan dog bli en humanisering av arbeidet som gjør det vanskelig å skille mellom dem selv som menneske og medarbeider (Tynell, 2002). Sennett (2006) drar den enda lenger og mener at den menneskelige karakter oppløses ettersom de hele tiden må være fleksible og tilpasse seg endringer i omverdenen. Konsekvensen kan med dette være at de mister seg selv idet arbeidet overtar hele deres identitet, som i verste fall kan føre til stress og arbeidsnarkomani (Kristensen, 2011). Til forskjell fra Sennett (2006) mener Pedersen (2009) at det hele mennesket ikke er et tap for den menneskelige karakter. Han uttrykker at det alltid vil være noe utenfor arbeidslivet som ikke kan bli overtatt av arbeidet, slik

som eksempelvis venner, familie og fritidsinteresser. Dette kan bidra til at medarbeiderne blir mer engasjerte og kreative på jobben, noe virksomheter og ledere ofte er bevisste om (Kristensen, 2011).

Selv om det kan argumenteres for at det alltid vil være gjenværende aspekter i konsulentenes liv som ikke kan kobles til arbeidet, er det verdt å bemerke at de unge konsulentene er en gruppe kunnskapsarbeidere som har flytende grenser mellom arbeid, fritid og vennskap, hvor en stor del av deres sosiale liv foregår i jobbrelevante sammenhenger. Dette understøttes av Alvesson (2001) som konstaterer at koblingen mellom jobben og identiteten deres er særlig tett. En følge av det grenseløse arbeidslivet er derfor utydelige sosiale relasjoner, hvor grensene for arbeidsrelasjoner og private relasjoner blir mindre fremtredende (Allvin et al., 2006). Dermed er det grunn til å tro at det kan være vanskeligere for konsulentene å adskille seg fra arbeidsidentiteten sin, til sammenligning med enkelte andre yrker som forholder seg til de mer tradisjonelle rammene i arbeidslivet. Dog har vi sett at dette ikke nødvendigvis trenger å oppleves negativt for dem, og kan sees i lys av at respondentene er fra den såkalte milleniumsgenerasjonen. En generasjon som nettopp søker jobber som er mer i tråd med egne verdier, mål og visjoner, fremfor materialisme og status (Raines & Arnsperger, 2010). En konsekvens blir et flytende skille mellom privat og profesjonelt liv, men som også kan være selvvalgt.

6.2 Mestringsstrategier

Som vi fant i foregående diskusjon er konsulentarbeidet komplekst og motsetningsfylt. Det blir dermed en balanse mellom autonomi, entusiasme og engasjement på den ene siden, hvor studiens teoretiske bakteppe peker på skyggesidene som høye krav, overbelastning og stress. Et interessant spørsmål som reiser seg i etterkant av analysen er dermed hvorfor konsulentene i denne studien ikke opplever stress. Derfor blir det relevant å se nærmere på hvordan konsulenten håndterer hjemmekontoret, og da ved bruk av *mestringsstrategier*. Begrepet sees i sammenheng med at mennesker, i likhet med andre pattedyr, er utstyrt med en rekke ulike reaksjonsmønstre eller omstillingsreaksjoner som anvendes for å mestre endringer (Knardahl, 2016). Følgelig impliserer våre funn individuelle forskjeller i hvilke mestringsstrategier som anvendes, hvor vi også legger vekt på potensielle negative konsekvenser ved disse.

6.2.1 Selvledelse nok til å forebygge stress?

De vanlige organisatoriske sikkerhetsnettene slik som hierarkisk struktur og formelle roller er nærmest fraværende i det grenseløse arbeidslivet, og som på mange måter tidligere har fungert som kollektive strategier mot stress. Nå er situasjonen slik at medarbeiderne i større grad må ta ansvar for egen jobbutførelse og yrkesliv, hvor stresshåndtering i større grad blir et eget ansvar (Allvin et al., 2006). I den forbindelse refererer Kristensen (2011) til arbeidsmiljøforskning som har introdusert selvledelse som den mest åpenbare bufferen mot stress. Ettersom vår analyse konstaterer at respondentene i stor grad evner å lede seg selv på hjemmekontoret kan dette utgjøre et viktig årsaksgrunnlag til at nettopp stress er fraværende. Et fremtredende diskusjonsspørsmål er derfor om det faktisk at konsulentene er selvledende er nok i seg selv for å forhindre stress i forbindelse med hjemmearbeid. Dette på bakgrunn av at selvledelse vurderes som løsningen på psykologiske arbeidsmiljøproblemer som nettopp stress, men også utbrenthet og ubalansen mellom familie-og arbeidsliv.

Pedersen (2009) tilfører et nyansert blikk på den tidligere forskningen og stiller spørsmålstegn til om ikke utbredelsen av selvledelse nettopp har vært med på å skape noen av de psykiske arbeidsmiljøproblemene medarbeidere strever med i dag. Han utdyper at det faktisk kan være tilfellet at ledere i dag forsøker å løse problemer som knytter seg til håndteringen av selvledelse, ved å gi medarbeiderne enda mer selvledelse. Funnene våre viser at konsulentene har mer frihet og selvledelse på hjemmekontoret enn ellers, og med Pedersens (2009) betraktninger i mente kan det gi oss indikasjoner på at mer selvledelse ikke nødvendigvis alene skaper et bærekraftig arbeidsmiljø. I det følgende vil vi derfor se nærmere på hvilke andre sentrale momenter som foreligger for mestring av den nye arbeidssituasjonen, og som kan ligge til grunn for at stress motvirkes på hjemmekontoret.

6.2.2 Jobbengasjement som en positiv spiraleffekt

Selvledelse karakteriseres blant annet av et stort følelsesmessig engasjement i arbeidet (Groth & Rosbjerg, ref. Kristensen 2011). Det at medarbeiderne drives av et indre engasjement står i nær relasjon til måten arbeidsoppgavene er i tråd med det de ønsker å oppnå. Konsulentene har alle en indre drive i arbeidet og som motiverer dem til å yte en ekstra innsats i arbeidet, hvor Iben forklarer det på følgende måte:

“Jeg vil heller jobbe 10 timer om dagen med noe jeg liker, fremover 6 timer med noe jeg ikke liker. Så jeg er absolutt villig til å jobbe litt mer utover vanlig arbeidstid for å holde på med noe jeg brenner for, og føle at jeg er viktig og at jeg bidrar til noe meningsfylt da”
(vedlegg 12, s.85)

Av utsagnet kan vi særlig gjenkjenne vitalitetsdimensjonen i jobbengasjementet ettersom den handler om å ha energi og vilje til å gjøre en innsats i arbeidet, samt å være utholdende i møte med utfordringer (Schaufeli & Bakker, 2010). På den måten ser vi at jobbengasjement kan betraktes fra en annen synsvinkel, idet det utgjør en av gevinstene ved selvledelse og som derfor kan gi positive spiraleffekter. Dette viser seg i at konsulentene i vår studie evner å holde ut når utfordringer møter dem, og som kan tenkes å være en av faktorene som ligger til grunn for at de ikke rammes av stress når de arbeider hjemmefra. Andre grunner som kan være av betydning er at flere av dem har innstilt seg på at konsulentyrket er en livsstil de bare har for en periode (vedlegg 1 s.8, vedlegg 3, s.19, vedlegg 5, s.40). Dette kan tenkes å ha innvirkning på at de også tolerer mer. Det å brenne for jobben blir derfor en uunnværlig faktor – samtidig som det er viktig at de ikke brennes ut. Dette sees i sammenheng med antagelsen om at utbrenthet særlig rammer personer i grenseløse yrke, ettersom det er få klare regler for hvor mye en arbeidstaker skal yte (Knardahl, 2016). Denne betraktningen kan sies å få en ny aktualisering i konteksten av hjemmekontor, hvor grensene for hvor mye tid en kan vie til arbeidet er mer eller mindre helt utvisket.

Utbrenthet kjennetegnes videre som den mest negative formen for stress, og kan oppstå når ansatte er utsatt for et stressende arbeidsmiljø med få ressurser (Maslach et al., 2001). Dette står i motsetning til hva vi finner i vår studie, for i likhet med metaanalyser forteller respondentene om at de får tildelt mer autonomi og frihet, noe som ifølge litteraturen har mye og si for jobbengasjementet (Saksvik & Christensen, 2015). Utover dette er det ikke mange av våre respondenter som har vært i konsulentjobben i mer enn ett-års tid, og nettopp dette tidsaspektet kan ligge til grunn for at en slik form for konsekvens enda ikke er oppstått. Likevel er det av relevans å fremheve at det også kan identifiseres faremomenter ved høyt jobbengasjement. Gjennom konsulentenes øyne ser vi for eksempel at det ikke alltid er like lett for dem å løsrive seg, særlig når arbeidet oppleves som spennende samt at en ekstra innsats kan gi dem flere karrieremuligheter. Konsekvensen av å befinne seg i honningfella er at arbeidet kan utvikle seg til å bli en besettelse, og som gjør at en glemmer nødvendig restitusjon og hvile (Sørensen, 2002). Arbeidsnarkomani er derfor et negativt utfall når den indre drivkraften blir så sterk at en jobber

overdrevent hardt. Saksvik og Christensen (2015) retter fokus mot at denne tilnærmingen til arbeidet kan ha sammenheng med ideen om at arbeidsnarkomane opplever et slags “rush” ved å jobbe, et fenomen som kan ligne oppslukthetsdimensjonen (absorpsjon) i jobbengasjement. Til tross for at våre funn under “økt effektivitet” og “mentalt arbeid” peker på utfordringene rundt å løsrive seg fra arbeidet, er det ikke tegn til at det foreligger arbeidsnarkomani. Det som skiller begrepet fra jobbengasjementet som konsulentene opplever er nettopp den tvangsmessige og gledeløse driften (Schaufeli et al., 2008).

I motsetning til jobbengasjement er heller ikke arbeidsnarkomani relatert til høye nivåer av prestasjon eller jobbtilfredshet, men i stedet til negative utfall som utbrenthet, jobbstress, lavere jobbtilfredshet og dårlig mentalt og fysisk velvære (Schaufeli et al., 2008). Slike følger kan ikke identifiseres hos konsulentene i studien, men kan være betydningsfullt å være oppmerksom på, særlig også fordi de to begrepene kan ha noen like karakteristikk. Fellesnevneren er slik vi har sett det å være svært involvert og oppslukt i jobben. I lys av de nevnte færemomentene kan det derfor stilles spørsmålsteget til om også jobbengasjementet som konsulentene innehar kan være noe negativt, og i så fall *når* det blir det. På den ene siden er konsulentjobben utfordrende, men samtidig ser vi at dette nettopp gir muligheter for personlig vekst. Mestring av stress handler dermed om å håndtere *påtos*, noe som vil si en balanse mellom følelser som medfører positivt stress og følelser som medfører stress i form av smerte (Pedersen, 2009).

6.2.3 Proaktiv atferd og mestringsressurser

Konsulentenes arbeidssituasjon med høyt arbeidspress og økt fleksibilitet ser ut til å stimulere til proaktiv atferd, hvor vi i denne forbindelse ser at job crafting gjør seg gjeldende som en sunn måte å takle endringer i arbeidslivet på (Saksvik & Christensen, 2015). På den måten kan det tyde på at konsulentene benytter ulike mestringsstrategier for å snu potensielle utfordringer til muligheter. Dette understøttes av Karaseks (1979) teori om aktive jobber, hvor de med aktive jobber utførte mer ressursøking enn andre. Ved å handle proaktivt finner også Salanova og Schaufeli (2008) at det øker ansattes jobbressurser som blant annet autonomi, frihet, innflytelse og sosial støtte, noe som gjør dem mindre sårbare i tilfeller hvor de er under stress. Dermed kan det se ut til at det også er en positiv spiraleffekt i form av at proaktiv atferd øker jobbressurser, og som kan være en del av en mestringsstrategi. For å forebygge stress og utbrenthet ser det nettopp ut til at det er nødvendig å stimulere jobbressurser for å også øke jobbengasjementet (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Behovet for kontroll

Som tidligere diskutert har konsulentene mer kontroll over arbeidstiden sin som følge av at de handler proaktivt. For å kunne vise betydningen av kontroll kan det refereres til en svensk undersøkelse av arbeidstakere som tilbrakte 1-3 år i utlandet i forbindelse med utstasjonering i jobben. Der fant Anderzen og Arnetz (1997) at de som opplevde sterk selvstyring av begivenhetene (*internal locus of control*), og at de var meningsfulle (*sence of coherence*), utviklet mer velvære og mindre helseplager enn andre i samme virksomhet. Dette eksempelet kan illustrere hvordan opplevelsen av kontroll kan være med på å motvirke stress. Dette viser seg også å være en viktig faktor for motivasjon i jobben (Hackman & Oldham, 1976), som igjen kan relateres til jobbengasjement og en indre drive i arbeidet.

Følgelig anser vi det aktuelt å forklare Tynell (2002) sitt kritiske perspektiv på kontroll nærmere, idet han fremhever at medarbeidere faktisk kan bli stresset hvis de selv tillegges all makt over deres arbeidstid og -forhold. Slik vi viste i analysen var Ida den eneste respondenten som pekte på at hun følte på de negative sidene ved å selv besitte all kontrollen: *“det kan nesten blir for mye frihet uten at man setter klare rammer, noe som gjør at det er litt sånn vanskelig å navigere seg rundt og i riktig retning”* (vedlegg 18, s.123). På den måten retter respondenten oppmerksomheten mot fallgruvene som makt over egen arbeidstid kan ha, og i lys av Tynell (2002) kan det dermed være en viktig bevisstgjøring at kontroll ikke nødvendigvis har en lineær sammenheng i relasjon til proaktiv atferd. Det vil si at det kan stilles spørsmålsteget om kontroll bare er gunstig opp til et visst punkt, og at man motsatt kan bli tilnærmet handlingslammet når en oppnår for mye av en slik mestringsressurs. Dette leder oss videre inn på sosial støtte. Forskning viser nemlig at økt kontroll og autonomi må kombineres med støtte for at det skal få positive utfall (Buch et al., 2014).

Behovet for sosial støtte

Som analysen foreslår stimulerer konsulentene jobbbressurser på hjemmekontoret ved å være proaktive i form av å etterspørre feedback. Nærmere bestemt er feedback den delen av sosial støtte som kalles vurderingsstøtte, hvor en får realistiske tilbakemeldinger på jobbbprestasjoner (House, 1981). På den måten ser dette ut til å være en nødvendig mestringsressurs for konsulentene. Forskning viser nettopp at sosial støtte har positiv innvirkning på det å mestre krevende situasjoner, da det fungerer som en buffer mot belastninger og stress (Skogstad, 2016).

Med andre ord er dette en måte å øke sine ressurser på, som kjennetegnes som en av de viktigste dimensjonene innen job crafting. I analysen finner vi at den sosiale støtten fra nærmeste leder, og da særlig den av emosjonell karakter, var todelt. For de konsulentene som savnet dette i stor grad, var det likevel ikke indikasjon på stress og ubehag. En årsak til dette kan være at kollegaer og kunder også fungerer som en kilde til mestingsressurs noe som viser seg i de ulike sosiale tiltak som nå blir gjennomført via digitale flater.

I en forlengelse av dette kommer det tydelig frem at den digitale samhandlingen ikke er et substitutt for å møtes i virkeligheten. Et flertall av respondentene gjør oss oppmerksomme på at konsulenter har et særlig sosialt behov, hvor ekstrovertsjon viser seg å være et fremtredende personlighetstrekk. Av respondentenes utsagn forstår vi dermed at det sosiale livet på jobb har stor betydning for at de i en normalsituasjon kan være tilfredse med at jobb tar mer plass enn fritiden, ettersom de likevel får oppfylt det sosiale behovet. Dette kan knyttes til at grensene for arbeidsrelasjoner og private relasjoner er mer utydelige for konsulentene i det grenseløse arbeidslivet (Allvin et al., 2006). Sosial støtte bidrar dermed til at konsulentene håndterer perioder med lange arbeidsdager og økt arbeidspress. Når de under pandemien tendere mot å miste det sosiale fellesskapet forsvinner en viktig dimensjon ved arbeidet, noe vi har sett flere uttrykker at kan ha påvirkning på motivasjonen. Dermed kommer det tydelig frem at sosial støtte og tilhørighet er viktig for at konsulentene skal mestre hjemmekontorhverdagen. I en studie av Bloom et al. (2013) fant de at samholdet ble svekket over tid når en arbeidet hjemmefra. Dette kan videre få følger for den mentale helsen og velvære (Buunk & Ybema, 1997). Spørsmålet blir derfor om det kan ha sin pris hvis dette vedvarer, selv om respondentene har klart å opprettholde det sosiale nettverket i den grad dette er mulig.

6.2.4 Integrering og segmentering mot bedre balanse mellom arbeid og fritid

For at medarbeidere skal bli bedre til å håndtere sin egen produktivitet og trivsel stiller dette nye krav til selvledelse, hvor de selv i større grad skal kunne sette grenser for når de er på jobb og ikke (Kristensen, 2011). Dette fordrer at konsulentene viser en mer proaktiv atferd. For som vår analyse antyder benytter respondentene integreringsstrategien, segmenteringsstrategien eller en kombinasjon av dem for å skape konsistens mellom jobb og fritid i et stadig mer grenseløst arbeidsliv. Dette kan betraktes som personlige mestingsstrategier for å kunne navigere i eget liv og derav motvirke stress. Som analysen påpeker kan dette være bevisst og ubevisst, og det er i denne sammenheng viktig å poengtere at det ikke nødvendigvis er enten eller, men at en kan

anvende begge strategiene, avhengig av situasjon og kontekst (Wynne & Baltes, 2013). Likevel har individer som regel én grunnstrategi de ser ut til å være mer komfortabel med (Nippert-Eng, 1996).

I analysen ble det tydeliggjort at majoriteten av konsulentene mestrer arbeidshverdagen på hjemmekontoret ved bruk av en form for integreringsstrategi. Den selvvalgte strategien blir grunnleggende for hvordan de former deres måte å tenke og handle på for å skape mening i arbeidssituasjonen (Nippert-Eng, 1996). Konsulentene kan følgelig omtales som såkalte “integratorer”, hvor det tydeliggjøres at skillet mellom privatliv og arbeidsliv blir flytende (Wynne & Baltes, 2013). Arbeidet blir på mange måter noe som skal integreres i det øvrige livet, hvor noen konsulenter påpeker at de jobber fra morgen til kveld. Likevel betyr ikke dette at respondentene arbeider 12 timer i strekk. Arbeidet har hele tiden potensielt kunne vært i tankene deres, og følgelig ser vi at arbeidet handler mer om en følelse og ikke om tid. I den forbindelse var Kasper blant dem som uttrykte i tilknytning til “mentalt arbeid” at arbeidet nå føles som å dominere mer av hverdagen, uten at dette nødvendigvis resulterer i flere arbeidstimer (vedlegg 1, s.3). Altinkluderende subjektivitet kan dermed betraktes fra en annen synsvinkel enn det som det tidligere har blitt gjort, nemlig at konsulentene selv også bidrar til realiseringen av denne dimensjonen gjennom å integrere da de selv velger å ta hele seg selv med på arbeidet. Dette er i tråd med det Kristensen (2011) beskriver om at de nye dimensjonene i arbeidslivet fremstår som flytende rammer, og som medarbeiderne selv skal være med på å bestemme og utfylle.

Mer generelt handler ikke balansen mellom arbeid og fritid om å avgrense arbeidsliv eller privatliv fra hverandre, men å kunne begrense hva en som menneske potensielt sett gjerne vil kunne oppnå i sitt liv (Kristensen, 2020). Balansen blir med dette hvor mye en rent faktisk kan integrere i et og samme liv. Dette har vi sett flere eksempler på i analysen, hvor det blir opp til de ansatte selv å være bevisste om hvor grensen mellom arbeid og fritid går. På den måten formes arbeidshverdagen etter egne behov, hvor de selvledende medarbeiderne selv skal finne svarene. Dog finner vi at integreringsstrategien ikke nødvendigvis er et bevisst valg hos konsulentene, hvor det for mange først var i intervjusettingen de begynte å reflektere over det. Kristensen (2011) peker i den sammenheng på at for å kunne regulere de forventningene som kommer utenfra, så må de i praksis besitte gode personlige og sosiale kompetanser for å ha selvinnsett nok til å kunne si fra når det er nødvendig (Kristensen, 2011). Uavhengig av om det er bevisst eller ubevisst kan vi anta at konsulentene tar i bruk mestringsstrategiene integrering eller segmentering for å skape trivsel

og velvære på hjemmekontoret, og som videre kan sies å være en viktig kilde for å motvirke stress (Wynne & Baltes, 2013, : Nippert-Eng, 1996).

Samlet sett kan hjemmekontorerfaringen gjøre konsulentene bedre rustet mot den nye normalen ettersom opplevelsen av å takle vanskelige situasjoner vil øke mestringsfølelsen. En følelse av personlig mestring vil kunne gi en følelse av kontroll og minimere stress, som igjen kan øke selvfølelsen og tryggheten. Dette kalles subjektiv mestringssevne - *self efficacy* (Bandura, 1977). Mestringsstrategier kan derfor sies å være viktige modifierende faktorer for holdninger til arbeidet ettersom det bidrar til individets persepsjon og vurdering, samt til dels evnen til å handle konstruktivt. Dermed kan troen på mestring også bli en selvoppfyllende profeti (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

6.3 Kun konsulentenes ansvar i møte med den nye normalen?

Som foregående diskusjon antyder står konsulentene ovenfor stadig økende krav om selvledelse og individualiserende arbeid. Et spørsmål er om det er utelukkende konsulentens ansvar å håndtere det grenseløse arbeidslivet? Dette leder oss til diskusjonen rundt lederansvaret, og som aktualiseres av Kristensen (2011): *vi blir nødt til å sette utfordringene og mulighetene i det grenseløse arbeidsliv inn i en ledelsesmessig ramme og kontekst for å bli i stand til å lede og håndtere disse utfordringene og mulighetene* (s.10).

Når arbeidslivet blir mer grenseløst i takt med store endringer i det globale organisasjonsmiljøet, fører det til mer komplekse konseptualiseringer av fenomenet ledelse. Virksomheter kan ikke lenger sees som stabile fenomen, og ledelse blir dermed et mer prosessuelt fenomen som arbeider mot og med det uforutsigbare (Uhl-Bien, 2006). Dermed kan ingen med sikkerhet si hvordan arbeidslivet vil utvikle seg etter hvert som pandemien slipper taket, men det som er sikkert er at alle må tilpasse seg en ny virkelighet, hvor ledelsen må imøtekomme de nye medarbeiderbehovene. Ironien i lederskap er nettopp at ledelsen likevel må ansvarliggjøres gjennom beslutningstaking til tross for at de ikke vet om de er allmenngyldige og riktig (Grint, 2005). Basert på dette anerkjenner vi kompleksiteten i lederrollen, og vil i de følgende avsnitt diskutere hvilket ansvar lederne har overfor konsulentene i møte med den nye normalen.

6.3.1 Ledelse av selvledende konsulenter - å balansere mellom paradokser

Gjennom intervjuene får vi indikasjoner på at det allerede foreligger en høy grad av tillit og autonomi i ledelsens styringsfilosofi. Dette som følge av trepartsrelasjonen, hvor konsulentene har erfaring med å jobbe distansert fra arbeidsgiver mens de er på oppdrag ute hos kunder. På den måten får den profesjonelle håndteringen av virksomhetens indre liv uttelling når både struktur og kultur settes på prøve som følge av hjemmearbeid over lengre tid. Når konsulentens atferd på hjemmekontoret ikke kan overvåkes gjennom fysisk observasjon må det i større grad bero på tillit, som videre blir en måte å ivareta kontroll på. Slik vi tidligere har vært inne på sees dette i sammenheng med at kontrollen fra ledelsen ikke er fraværende, men forskjøvet til å omfavne kontroll av konsulentenes subjektivitet. Samtidig antyder analysen at det er viktigere enn noen gang at ledere ser det hele mennesket for å i det hele tatt kunne ivareta den enkelte som nå sitter isolert fra kollegaer, kunder og ledere.

Som diskutert i dette kapittelet står konsulenten overfor en rekke paradokser. Ved å anerkjenne at det finnes paradokser kan ledelsen løfte virksomheten til et høyere nivå, fra iverksetting av tiltak ved enkelte hendelser (enkelkretslæring), til utforskning av mer langsiktige løsninger som også har effekt på fremtidige lignende hendelser (dobbelkretslæring) (Argyris & Schön, 1978). De som lykkes med å forstå virksomhetens kompleksitet og mangfoldige innhold i paradokser og følgelig evner å balansere kontekst, kultur og fakta i dialog med medarbeiderne, kan antas å i høyere grad lykkes (Smith & Lewis, 2012). Dog bør ikke utfordringene ledelsen står overfor i denne sammenheng undervurderes. Her kan det refereres til Saksvik og Christensens (2015) beskrivelse av at de jobbene eller oppgavene som er krevende, også er givende på samme tid. Det kan dermed tenkes at det blir vanskelig for ledelsen å håndtere utfordringene bare ved å fjerne aspekter ved jobben som oppleves krevende, for da fjerner de samtidig det som medarbeiderne er begeistret for. Dette kan knyttes til tvetydigheten konsulentene forbinder med for eksempel goder som fleksibilitet og frihet.

I forlengelsen av dette står ledelsen selv overfor paradokset "nærhet i kontrast til kontroll". Som analysen foreslår er det forskjellige preferanser hos konsulentene, særlig når det gjelder emosjonell støtte fra leder. Selvledende medarbeidere har ofte en forventning til leders tilstedeværelse og synlighet, samtidig som det ikke skal oppleves som overvåking og kontroll. Ledere må dermed være bevisste og lære av individuelle forskjeller, hvor eksempelvis for mye sosial støtte kan skape en følelse av inkompetenthet hos enkelte (Skogstad, 2016). Dette kan

følgelig utdypes gjennom Kristensen (2011) som understreker at for å lede selvledende medarbeidere må lederen tilpasse sin ledelse individuelt til hver enkelt. Behovene medarbeidere har for støtte vil altså sannsynligvis variere veldig, noe som antyder at ledere må vurdere hva som fungerer lokalt hos seg.

Når en leder ansatte på distanse som har ulike behov, ambisjoner, særegne utfordringer og ønsker, er det følgelig mye som tyder på at det krever en annen form for oppfølging og innlevelse. Mer presist kan dette for eksempel innebære å følge opp hver enkelt person og sette seg inn i hva som engasjerer og motiverer dem. Følgelig blir det mulig for ledere å avdekke hvem som er, og ønsker å være selvgående, og hvem som sliter på egenhånd og som trenger mer støtte. For de av konsulentene som jobber svært mye er det viktig å følge de opp slik at vedkommende ikke blir utbrent. De kan trenge en kollektiv påminnelse om både å spise lunsj, ta pauser og ha fritid. For slik vi har sett i analysen er det en tendens til at konsulentene blir oppslukt i arbeidet samt både glemmer og har vanskeligheter med å løsrive seg.

Overordnet peker dette i retningen av en mer relasjonsbasert ledelse, hvor en må lede alle ulikt, for å lede likt. Samtidig utfolder Kristensen (2011) kompleksiteten i lederansvaret idet han uttrykker at selv om lederne skal lede individuelt, så må de ikke lede *for* forskjellig. Forskning har videre funnet støtte for betydningen av å utvikle sterke relasjoner mellom leder og medarbeider i teorien om leder-medarbeider-utveksling (LMX). Denne teorien har den mest fremtredende relasjonsbaserte tilnærmingen, og omhandler hvordan sterke relasjoner mellom leder og medarbeider skapes gjennom samspill, tillit og gjensidig respekt (Uhl-Bien, 2006). Det kan med dette være grunn til å anta at denne tilnærmingen bidrar til at konsulentene behersker selvledelse i større grad, noe som på mange måter også blir et viktig suksesskriterie som fjernleder mot den nye normalen. Hjemmekontorsituasjonen i lys av pandemien kan dermed sies å ha aktualisert leder- medarbeiderrelasjonen i den grad det kan antydes at mange har måttet lære seg å lede på nytt i tråd med en større individualisering av arbeidet og fremvekst av nye behov.

6.3.2 Retningslinjer for fremtidens hybridløsninger

I lys av fremtidens arbeidsliv med utstrakt bruk av hjemmekontor kan det videre diskuteres om det er fordelaktig å initiere til åpen dialog rundt forventningene som skapes i forbindelse med det å alltid være påkoblet. Med andre ord bør ledere kunne involveres i konsulentenes grensesetting dersom dette er ønskelig. Eksempelvis innebærer det å lytte til den enkelte, samt å være fleksibel

i tilpasning så lang det er mulig. Dette sees i lys av respondentenes vekslinger mellom å formulere opplevde krav og faktiske krav i tilknytning til hjemmearbeidet, noe som indikerer at det ikke eksisterer klare digitale retningslinjer i virksomheten for “hvordan vi gjør det her”. Et mulig tiltak er å sammen utarbeide tydeligere grenser og retningslinjer som regulerer når det er hensiktsmessig for kolleger å kontakte hverandre, enten det er via telefon, e-post eller intranett. Jett og George (2003) foreslår i denne sammenheng implementeringen av “stilletid” som en konkret strategi for å kontrollere forutsigbarheten av arbeidsforstyrrelser.

En annen strategi er å forsøke og organisere lignende forstyrrelser i grupper som håndteres på forhåndsbestemte tider. Med andre ord handler det ikke om å eliminere arbeidsforstyrrelsene, men til en viss grad forsøke å kontrollere dem. Dette i forbindelse med tosidigheten fenomenet kan ha, hvor forstyrrelser tross alt kan føre til forbedret kommunikasjon og utvikling av relasjoner av høy kvalitet (Jett & George, 2003). Dersom virksomhetene anerkjenner spørsmål angående arbeidstid og teknologibruk peker Kreiner (2006) på at de bør balansere de ansattes trivsel og produktivitetsnivå, og sørge for at klare grenser og retningslinjer blir iverksatt. Samtidig vil dette innebære å redusere rigidnivået, slik at det er mulig for de ansatte å tilpasse dem til sine personlige behov for integrering og segmentering. Følgelig understrekes et sentralt poeng ved at retningslinjene generelt bør være fleksible og tilpasningsdyktige, særlig i kraft av å aldri kunne vite hva den neste “nye normalen” blir. Noe som igjen gjenspeiler uforutsigbarheten i ledelse, men som likevel ikke undergraver viktigheten av at lederne viser beslutningsevne.

Til tross for utarbeidelsen av et felles sett med retningslinjer utelukker altså ikke dette konsulentens mulighet for individuell grensesetting. I en forlengelse av dette kan det være viktig at ledelsen er oppmerksom på hvilken mestingsstrategi medarbeiderne primært benytter for å balansere mellom arbeid og fritid. Våre funn viser at majoriteten av konsulene benytter integreringsstrategien, og her peker Kristensen (2020) på viktigheten av å stille spørsmål som omhandler hele medarbeidernes liv, med det formål å definere i hvilken retning vedkommende ønsker at livet utvikler seg. Et eksempel på spørsmål som legges frem er om medarbeideren får plass til alt det de gjerne vil og om noe kan fravelges. Derfor har også leder ansvar for å lede medarbeiderne sine til en bedre balanse, slik at de ikke ender opp med å ha et liv hvor det bare er plass til jobben. Følgelig foreslår forfatteren at ledelsesoppgaven omhandler å hjelpe den ansatte med å se muligheter, men også å bidra til at kompleksiteten i livet reduseres.

Overordnet har vi sett at teknologien setter rammen for konsulentens arbeidsliv på hjemmekontoret. Men ettersom det er snakk om ulike arbeidsplasser i denne studien, er det ikke nødvendigvis slik at alle vil trives med de samme retningslinjene. Dette understøttes av Kreiner (2006) som uttrykker at selv om det er regler og grenser på plass er det ingen “one-size-fits-all” som er mulig når det gjelder balansen mellom arbeid og privatliv. Dermed kan det også antydes at det å bare ha ett sett med retningslinjer ikke tilsvarer at medarbeiderne automatisk trives. Slik vi tidligere har sett kan konsulentene ha forskjellige ønsker og behov når det gjelder hvordan teknologien benyttes i livene deres. Dette leder oss til antagelsen om at et teammedlem som bare forbedrer sin egen personlige effektivitet kan svekke effektiviteten til helheten. Her ser vi dermed viktigheten av en bevisstgjøring rundt konsekvensene egne handlinger kan ha på andre.

Det vurderes derfor som sentralt at de respektive arbeidsplasser evner å finne den rette balansen i å optimalisere for individuell -, team - og organisasjonseffektivitet på hjemmekontoret, samt å forstå mulige kompromisser.

Det at det eksisterer retningslinjer for hjemmearbeid betyr videre ikke at de ansatte automatisk vil følge de nevnte retningslinjene, særlig ettersom disse vil være gjeldende når de ansatte arbeider på distansen. Det blir dermed vanskeligere for ledelsen å vite om de etterlevs. Det sentrale poenget er likevel ikke at konsulentene skal kontrolleres eller bestemmes over, ei heller på hjemmekontoret. I forlengelsen av dette må lederen kunne balansere mellom å ha tillit til medarbeidernes måter å handle og organisere arbeidet på, samtidig med at lederen må kunne kontrollere at arbeidet blir utført på en måte som fører organisasjonen i den riktige retning. Følgelig gjenspeiler dette igjen paradokset “nærhet i kontrast til kontroll”. Kristensen (2011) har dermed et viktig argument i at det altså ikke kun er medarbeiderne som skal balansere i det grenseløse arbeidsliv, dette gjelder også for ledere og hvordan de utøver sin ledelse.

7

Kritikk og videre forskning

I følgende kapittel vil vi stille oss kritiske til egen studie og herunder kunne si noe om hva som kunne vært gjort annerledes. Basert på de kritiske overveielsene vil det utledes forslag til hvordan funnene våre kan bygges videre på gjennom ny forskning. Det første spørsmålet vi stiller oss kritisk til er om konklusjonen kan overføres til å gjelde alle konsulenter i en norsk kontekst. Med en fenomenologisk-hermeneutisk inspirert studie relaterer vår konklusjon seg til opplevelsen av hjemmekontor under pandemien, og hvordan fenomenet er en del av deres livsverden. Hovedfokuset vårt har vært å belyse den subjektive opplevelsen, og ikke hvorvidt den er sann eller usann. Vi er likevel bevisste om at tidspunktet for studien også kan sies å redusere generaliserbarheten av resultatene ettersom majoriteten av respondentene var i lockdown under intervjuene.

Følgelig kan ikke våre funn ukritisk overføres til en annen kontekst. Dette understøttes av Kvale og Brinkmann (2019) som peker på at kunnskap som er oppnådd i én situasjon ikke automatisk kan overføres til andre situasjoner. I tillegg kan det bemerkes at det nærmest alltid vil være skjevheter og bias i forbindelse med intervju, hvor det kan være utfordrende å forholde seg fullstendig nøytral. Ettersom våre konklusjoner er begrenset til en norsk kontekst kan videre forskning med større ressursbaser eksempelvis sammenlignes med andre land. Den norske arbeidsmodellen kjennetegnes i stor grad av tillit og samarbeid, men det gjenspeiler nødvendigvis ikke resten av verden. Med utstrakt bruk av hjemmekontor kunne det vært interessant å studere fenomenet på tvers av landegrenser. På den måten kan det bidra til å bekrefte eller avkrefte tendenser i vår studie.

Videre benytter denne studien kvalitativ analyse for å studere et lite utvalgt hentet fra en enkel bransje, noe som gjør at utvalget ikke nødvendigvis er representativt. Dette åpner opp for at det påtvungne hjemmekontoret kan oppleves annerledes for andre konsulenter enn de som vi har intervjuet. En fordel ved denne metoden er muligheten til å få frem mange variabler ved et fenomen, men en ulempe er nettopp at det vanskelig å bruke studiens funn til å si noe om andre tilfeller. Til tross for denne erkjennelsen har ikke formålet vårt vært å finne ut hvordan “alle” konsulenter opplever det grenseløse arbeidslivet på hjemmekontoret – men nettopp hvordan noen gjør det, og hvorfor de opplever det på nettopp den måten.

I en forlengelse av dette preges studien av et flertall unge konsulenter med kort fartstid i bransjen. For å kunne uttale noe mer bestemt om generasjonsforskjeller i sammenheng med temaet grenseløst arbeidsliv ser vi fordelene ved å inkludere flere seniorkonsulenter i videre forskning. Dette på bakgrunn av at utvalgets unge alder anses å ha stor betydning for den overordnede opplevelsen på hjemmekontoret. Det å for eksempel ha barn, samboer og generelt det å dele husstand med flere andre kunne gjort opplevelsen av hjemmearbeidet veldig annerledes. Dette kunne for eksempel åpnet opp for opplevelsen av rollekonflikter i større grad enn det gjør hos de unge konsulentene. Dersom vi hadde hatt større variasjon når det gjelder alder kunne dette videre gitt muligheten til å dykke dypere inn i spørsmålet om alder som en mulig innflytelse på hvordan den enkelte benytter og forholder seg til teknologien rundt dem. Her kunne det for eksempel vært aktuelt å undersøke om begrepet “digital innfødt” er et realistisk prinsipp eller om teknologiske ferdigheter er basert på kultur heller enn alder. Utover dette er det verdt å bemerke at alle deltakerne i studien er konsulenter som vi opplever har en relativt lik holdning til jobben. Dette gjør at vi får lite variasjon og dermed liten mulighet til å se på hvordan ulike variabler påvirker opplevelsen og mestringen av den digitale samhandlingen samt balansen mellom jobb og fritid.

I denne studien har vi videre undersøkt hjemmekontorets påvirkning på individet, og herunder tilkoblingsmuligheter og teknologiske verktøy. I den forbindelse kunne det også ha vært interessant å se på disse aspektene fra ledelsens perspektiv og muligens til og med sammenligne de to perspektivene for å se om begge parter relaterer seg til de samme mulighetene og utfordringene. Våre respondenter hadde for eksempel mange interessante betraktninger om ledelse som kunne dannet grunn for interessante spørsmål å stille til ledere, for å på den måten

kunne bidra til flere nyanserte og realistiske perspektiver på hva leders ansvar i det grenseløse arbeidslivet innebærer.

Videre kan vi stille oss kritiske til noe av de teoriene vi anvender i analysen og diskusjonen av problemstillingen. Gjennomgående blir Kristensen (2011) sin bok "Det grenseløse arbeidsliv, at lede de selvledende medarbeidere" benyttet da den anses som førende innenfor forskningen på det grenseløse arbeidslivet. Ved å velge en annen definisjon kunne utgangspunktet og rammene for studien vært annerledes, hvilket kunne gitt andre resultater. Til tross for den nordiske konteksten kunne vi benyttet mer internasjonal forskning for å bidra til en større nyansering.

Selv om hjemmekontor i seg selv ikke er et nytt fenomen eksisterer det begrenset empirisk grunnlag for hvordan utstrakt bruk av arbeidsformen håndteres av virksomheter, og da særlig i lys av covid-19. Tidligere forskning som er benyttet i denne studien er fra ulike land og har ulike definisjoner av hjemmekontor. Både fasiliteter i hjemmet, klima og organisasjonskultur kan ha en påvirkning på resultatet av forskningen. Derav er de i begrenset grad generaliserbare. Grunnet den teknologiske utviklingen har betingelsene for hjemmekontor forandret seg betraktelig de seneste årene, fra kun e-post, telefon og fax til videosamtaler og chat. Disse faktorene og forandringene i hvordan hjemmekontoret fungerer i dag har dermed et stort potensiale for videre forskning.

Grunnet studiens omfang består primærdata av 18 dybdeintervju som dermed kun gjenspeiler opplevelser og erfaringer på intervjutidspunktet. Vi ser derfor behov for flere longitudinelle studier som kan undersøke effekter på lang sikt. Våre funn finner at digital samhandling ikke evner å være et substitutt for sosialt samvær med kollegaer, hvor forslag til videre forskning kan være å studere hvilke langtidseffekter hjemmekontor har på organisasjonskultur.

Som en følge av den induktive tilnærmingen vår ble vi ikke gjort oppmerksomme på alle teoretiske koblinger før i etterkant av intervjuene. Stress har slik vi tidligere har vært inne på vist seg å være rådende innen den valgte litteraturen, og derfor tillot vi oss å la begrepet prege vinklingen i diskusjonen. Følgelig anser vi det relevant å stille oss kritisk til at vi har sett våre funn i konteksten av stress selv om vi ikke har empiri som direkte kan relatere seg til slike opplevelser. Dette leder oss til bevisstheten om at vi ikke med sikkerhet kan fastslå om konsulentene opplever stress eller ikke. Først og fremst fordi vi ikke eksplisitt stilte spørsmål som omhandlet dette, men

også fordi respondentene selv heller ikke på andre måter ga oss antydninger til dette i sine refleksjoner. Et annet relevant punkt er at det ikke finnes en entydig definisjon på begrepet. Derfor blir stressbegrepet problematisk å operasjonalisere og herunder også å identifisere hvilke opplevelser hos våre respondenter som kan omtales som stress. Følgelig erkjenner vi kompleksiteten i stressbegrepet og er derfor også varsomme med våre konklusjoner som i likhet med teoriens vektinger heller anser stress som en potensiell konsekvens som kan oppstå over tid.

Avslutningsvis anser vi det relevant å påpeke at vår oppgave har vært å belyse kompleksiteten i det moderne arbeidslivet, heller enn å si hva som er riktig og galt. Dette være seg hvordan konsulentene mestrer det eller på hvilken måte lederne selv skal gå inn å ta ansvar. Følgelig er det slik Kristensen (2011) påpeker ingen entydige løsninger på utfordringene i det grenseløse arbeidslivet, da det er en rekke komplekse problemstillinger som både medarbeidere og lederne står ovenfor. Så til tross for ovennevnte kritikk er vi likevel av den oppfatning at denne studien har en forskningsmessig verdi, særlig fordi hjemmekontor og det grenseløse arbeidslivet er fenomener som stadig er i utvikling, hvilket forårsaker et kontinuerlig behov for forskning på temaet. Ikke minst har konsulentenes bidrag gitt innsikt som kan være av stor praktisk verdi for fremtidig bruk av hjemmekontor.

8

Konklusjon

I dette kapittelet vil vi fremlegge konklusjonen av vår studies todelte problemstilling: “*Hvordan opplever og mestrer konsulenter arbeidshverdagen på hjemmekontor som følge av covid-19, og hvilket ansvar har ledere i møtet med den nye normalen?*”. Følgelig har det overordnede formålet vært å belyse konsulenteres opplevelser og mestring av å arbeide hjemmefra. Gjennom problemstillingens andre del har vi etterfølgende rettet et blikk mot lederes ansvar i omstillingen mot den nye normalen. Til tross for at problemstillingen i denne studien er todelte forholder ikke disse delene seg analytisk uavhengige av hverandre. Det er nettopp på bakgrunn av respondentenes opplevelser og måten de mestrer dem på at vi evner å aktualisere ledelsesansvaret. Overordnet har avhandlingen pekt på muligheter og utfordringer som oppstår når arbeidslivet til konsulentene blir mer grenseløst, noe som også har gitt grunnlag for å forstå implikasjoner av pandemien bedre. Samtidig erkjenner vi at studien kun er en start for å forstå den nye normalen, hvor fremtidige hybridløsninger sannsynligvis vil føre til andre opplevelser og mestringsstrategier enn de som vi har identifisert.

På bakgrunn av studiens formål er det utviklet to forskningsspørsmål som har gjort det mulig å identifisere en rekke opplevelser konsulentene har i forbindelse med hjemmekontorordningen. Det første forskningsspørsmålet retter fokus mot muligheter og utfordringer ved digital samhandling, hvor opplevelsen av økt effektivitet gjør seg fremtredende. Dette sees i sammenheng med flere praktiske fordeler som konsulentene identifiserer – slik som hurtige digitale møter, uteblivelse av reisevei, samt mindre arbeidsstøy og tidstyver. Disse funnene kan særlig relateres til en annen opplevelse på hjemmekontoret, nemlig at det blir færre pauser i løpet av arbeidsdagen når det oppstår mindre avbrudd som spontan og uformell prat med kollegaer. Likevel viser våre funn at enkelte forstyrrelser som tidligere kunne oppstå i åpne kontorlandskap, nå blir overført til digitale formater. Dette viser seg i at konsulentene fremdeles kan forstyrre hverandre ved å ringe,

sende e-post, chats eller kalle inn til Teams-møter til alle døgnets tider. Dog ser det ikke ut til at en slik form for forstyrrelse er til hinder for konsulentenes evne til å være effektive i arbeidet sitt. Utover dette kan opplevelsen av økt effektivitet knyttes til muligheten for multitasking, hvor fleksibel arbeidstid muliggjør integreringen av jobb og private gjøremål.

Empirien retter videre fokus mot opplevelsen av svekket relasjonsbygging som et resultat av den kontinuerlige digitale samhandlingen. Utelukkende interaksjon gjennom digitale flater oppleves som formelt og rigid, hvor dette kan sees i sammenheng med den nonverbale kommunikasjonen som i stor grad forsvinner. Til tross for at man kan oppnå rik kommunikasjon gjennom digital møtevirkosomhet oppleves ikke dette som en fullverdig erstatning for å møtes ansikt til ansikt, både når det angår kollegaer, ledere og kunder. Vår studie foreslår dermed at reduserte muligheter for sosialt samvær på sikt kan føre til en forverring av det psykososiale arbeidsmiljøet deres.

Det andre forskningsspørsmålet går nærmere inn på hvordan hjemmekontoret påvirker skillet mellom jobb og fritid, hvor den overordnede opplevelsen er et flytende skille mellom sfærene. Dette ser vi i sammenheng med opplevelsen av mer frihet og fleksibilitet på hjemmekontoret. Den fysiske arbeidsplassen setter ikke lenger rammer for arbeidstiden – det blir noe konsulentene selv må gjøre. I den heldigitale arbeidshverdagen blir det derfor mulig å alltid være tilgjengelig for kunder, kollegaer og ledere, hvor det blir opp til konsulentenes samvittighet å avgjøre når de skal jobbe og ikke. I den forbindelse får begrepet “telepress” en ny aktualitet, hvor funnene viser at forventninger både kan komme innenfra i form av høyt jobbengasjement, men også utenfra i form av oppfatninger om hva som innebærer å være den ideelle konsulent. I sum fremheves opplevelsen av å jobbe mer, når de rent faktisk ikke gjør det. Dette ettersom majoriteten av konsulentene har vanskeligheter med å koble fra jobb, både fysisk og psykisk. Dette resulterer ikke nødvendigvis i flere arbeidstimer, men følelsen av at jobben tar en større plass i livet generelt. Dette knyttes blant annet til konsulentarbeidets immaterielle karakter og respondentenes unge alder, hvor andre forpliktelser i livet ikke ligger til grunn for at rollekonflikter oppstår.

Overordnet viser analysen at konsulentene har en rekke motstridende opplevelser, følelser og holdninger når de reflekterer over arbeidshverdagen på hjemmekontoret. Som en følge av dette adresserer diskusjonskapittelet en rekke paradokser, og da særlig knyttet til opplevelsen av frihet, fleksibilitet og tilgjengelighet. Mer presist forteller respondentene om positive aspekter som økt kontroll og autonomi over egen arbeidstid, men også hvilke skyggesider nettopp dette medfører.

Her forteller konsulentene om vanskeligheten med å løsrive seg fra jobb og at arbeidet derfor lett inntrenger fritiden. Det blir dermed utfordrende å mestre denne løsrivelsen når miljøet hvor de mentalt skal koble av i bunn og grunn skjer innenfor de samme omgivelsene som arbeidet utføres, hvor også fravær av reisevei minimerer denne muligheten. Når tiden i tillegg ikke har noen grenser fremheves opplevelsen av tidløshet fordi de blir så oppslukt av arbeidet (absorpsjon). Følgelig blir fritiden og tid til psykologisk løsrivelse truet. I den forbindelse åpnes det opp for en teoretisk diskusjon rundt konsulentene som værende i “honningfella”, hvor vi ser at flertallet ikke evner å bli helt fri fra arbeidet.

Til tross for denne forståelsen ser det ut til at konsulentene ikke anser det som problematisk, hvor funnene overordnet viser at de mestrer arbeidshverdagen på hjemmekontoret. I tillegg til konsulentenes unge alder, høye arbeidskapasitet og fraværet av rollekonflikt - indikerer diskusjonen at de gjennom selvledelse, jobbegasjement og proaktiv atferd likevel evner å ivareta velvære og trivsel. Herunder kan det antydes at disse komponentene fungerer som mestringsstrategier for å forebygge stress og andre negative faktorer som følge av å arbeide hjemmefra. Dette sees videre i sammenheng med strategier for work-life balance, hvor hele 14 av totalt 18 konsulenter benyttet en integreringsstrategi for å opprettholde balansen mellom arbeid og fritid. Dog er det fremdeles uklart om de respektive respondentene er tilfredse med sin egen navigering mellom sfærene. Dette på bakgrunn av tvetydigheten i svarene deres, noe som også gjenspeiles i diskusjonskapittelets presenterte paradokser.

Gjennom analysen og diskusjonen har vi altså kunnet besvare andre del av problemstillingen som retter seg mot hvilket ansvar ledere har i møte med den nye normalen. På den måten har det vært mulig å plassere besvarelsen på et mer normativt nivå ettersom det her ikke finnes et entydig svar. Til tross for at konsulentene i større grad ansvarliggjøres på hjemmekontoret, hvor empirien tyder på at det allerede foreligger høy grad av tillit, finner vi at dette ikke ensbetydende med at lederes ansvar er mindre viktig. For det første viser diskusjonen at det blir nødvendig at ledere evner å balansere mellom de ulike paradoksene som kan identifiseres i det grenseløse arbeidslivet. Dette ved å initiere til dialog slik at den intuitive følelsen av hvordan det går med den enkelte medarbeider ikke blir helt fraværende. I en forlengelse av dette foreslår vår studie at ledelsen bør ta initiativ til å utlede noen retningslinjer for hjemmekontoret. Dette baseres i all hovedsak på at flere konsulenter påpeker at de mangler noen holdepunkter for å navigere i den nye grenseløsheten. Funnene konstaterer at behov, ambisjoner og ønsker på hjemmekontoret er svært

personavhengig, noe det blir nødvendig å være bevisst om i møte med en ny normal med fremvekst av hybridløsninger. I denne sammenheng fremheves viktigheten av en god leder-medarbeiderrelasjon, hvor en må kunne lede ulikt for å lede likt.

Litteraturliste

- Allvin, M. Aronsson, G. Hagström, T. Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). Gränslöst arbete. Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet. Stockholm: Liber
- Alvesson, M. (2001). 'Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity'. *Human Relations*, 54(7): 863-886
- Alvesson, M. (2004) *Knowledge Work and Knowledge-intensive Firms*. Oxford University Press.
- Anderzen, I. & Arnetz, B.B. (1997). Psychophysiological reaction during the first year of foreign assignment: result from a controlled longitudinal study. *Work & stress*, 11, 304-318
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bandura, A (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84, 191-215
- Barber, L. K. & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond asap: workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2):172-89.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2009). Feeling recovered and thinking about the good sides of one's work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 243-256. <https://doi.org/10.1037/a0014933>
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2010). Recovery during the weekend and fluctuations in weekly job performance: A four-week longitudinal study examining intra-individual relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 419-441
- Blair-Loy, M. (2009). Work Without End? Scheduling Flexibility and Work-to-Family Conflict among Stockbroker. *Work and Occupations*, 36 (4), 279-317.
DOI:10.1177/0730888409343912.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. (2013). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.

- Brochs-Haukedal, W. (2016). Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere. I: Einarsen, S & Skogstad, A (red.), Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer. Bergen: Fagbokforlaget
- Buch, R., Dysvik, A., Kuvaas, B. & Nerstad, C. G. L. (2014) It takes three to tango: exploring the interplay among training intensity, job autonomy, and supervisor support in predicting knowledge sharing. *Human Resource Management*, 54(4), 623-635.
doi:10.5465/AMBPP.2013.11201abstract
- Buunk, B.P & Ybema, J.F (1997). Social comparison and occupational stress: The identification-contrast model. In B.P. Buunk & F.X. Gibbons, *Health, Coping and Well-being* 359-388. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Costa, G., Kerstedt, T., Nachreiner, F., Baltieri, F., Carvalhais, J., Folkard, S., & Silvrio, J. (2004). Flexible Working Hours, Health, and Well-Being in Europe: Some Considerations from a SALTSA Project. *Chronobiology International*, 21(6), 831-844.
- Christensen, J.O, Finne, L.B. Garde, A.H, Nielsen, M.B, Sørensen, K. & Vleeshouwers, J (2020). The influence of digitalization and new technologies on psychosocial work environment and employee health: a literature review. National Institute of Occupational Health, Norway (STAMI).
- Cropley, M., & Zijlstra, F. R. H. (2011). Work and rumination. In J. Langan-Fox & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of stress in the occupations*, 487–503. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Crosbie, T., & Moore, J. (2004). Work-life Balance and Working from Home. *Social Policy and Society*, 3(3), 223-233. <https://doi.org/10.1017/S1474746404001733>
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety*. Washington: Jossey-Bass Publishers.
- Deci, E.L & Ryan, R.M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human need and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dennis, R. A., Fuller, M. R., & Valacich, S. J. (2008). Media, tasks, and communication processes: A Theory of media synchronicity. *23 (3)*, 575-600.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247.
- Drucker, P.F. (1991). What Business Can Learn from Nonprofits. *Drucker in the Harvard Business Review*. P. a. F. o. H. College. Boston, Harvard Business Review: 11-16 .

- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fritz, C., Yankelevich, M., Zarubin, A., & Barger, P. (2010). Happy, healthy, and productive: The role of detachment from work during nonwork time. *Journal of Applied Psychology*, 95, 977-983.
- Guest, D.E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 225-279.
- Grönlund, A. (2007). Egenkontroll som friskfaktor och riskfaktor. Det gränslösa arbetet i Väseuropa och Sverige. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 13(2), 11-25.
- Hackman, R.J (1986). *The Psychology of Self-management in Organizations*. I M.S. Pallak & R. Perloff, *Psychology and Work: Productivity, Change and Employment*. Washington, D.C: American Psychology Association.
- Heijstra, T. M., & Rafinsdottir, G. L. (2010). The Internet and academics' workload and work-family balance. *Internet and Higher Education*, 13(3), 158-163.
<https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2010.03.004>
- Henning, R. A., Jacques, P., Kissel, G. V., & Sullivan, A. B. (1997). Frequent short rest breaks from computer work: Effects on productivity and well-being at two field sites. *Ergonomics*, 40: 78-91.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Innstrand, S.T (2010). Betydningen av en god balanse mellom arbeid og familieliv. *Søkelys på arbeidslivet*, 26(1-2), 31-41.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer (4.utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jett, Q. R., & George, J. M. (2003). Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizational life. *Academy of Management Journal*, 28, 494-507.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196791>
- Jessup, L.M. & Valacich, J.S. (2006). *Informations Systems Today*. Upper Saddle River. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.

- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget. 5. utgave
- King, N., & Brooks, J. M. (2017). *Template Analysis for Business and Management Students*. London: SAGE Publications.
- Kinman, G., Clements, A. J., & Hart, J. (2017). Working conditions, work-life conflict, and well-being in U.K. prison officers: The role of affective rumination and detachment. *Criminal Justice and Behavior*, 44(2), 226-239. <https://doi.org/10.1177/0093854816664923>
- Knardahl, S (2016). *Arbeid, stress og helse. I: Einarsen, S & Skogstad, A (red.), Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kristensen, A. R. (2011). *Det grænseløse arbejdsliv: at lede de selvledende medarbejdere*. København: Gyldendal Business, 1. utgave.
- Kira, M., Bilkin, D.B & San, E. (2012). Authentic work and organizational change: Longitudinal evidence from a merger. *Journal of Change Management*, 12, 31-51
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: A Person-Environment Fit Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485-507. <https://doi.org/10.1002/job.386>
- Kristensen, A. R & Pedersen, M. (2012). *Strategisk selvledelse – ledelse mellom frihet og forretning*. København: Gyldendal Business. Kapittel 1.
- Kühnel, J., Sonnentag, S., & Westman, M. (2009). Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-edged sword. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 575-594.
- Kvale, S (1997). *Interview*. København: Hans Reitzels Forlag
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Loehr, J. & Schwartz T. (2003). *The Power of Full Engagement. Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*. London: Free Press Paperbacks.
- Martin, R.A. (2007). *The Psychology of Humor: An integrative Approach*. Amsterdam: Elsevier Academic Press.
- Maruping, L. M., & Agarwal, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 975-990. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.975>

- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. I S.T. Fiske, D.L. Schacter & C.Zahn-Waxler (red), *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row
- Moreno-Jiménez, B., Mayo, M., Sanz-Vergel, A. I., Geurts, S. A. E., Rodríguez-Munoz, A., & Garrosa, E. (2009). Effects of work-family conflict on employees' well-being: The moderating role of recovery strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 427-440.
- Myrie, J. & Daly, K. (2009). The Use of Boundaries by Self Employed Home Based Workers to Manage Work and Family: A Qualitative Study in Canada. *Journal of Family and Economic Issues*, 30, 386-398. <http://dx.doi.org/10.1007/s10834-009-9166-7>
- Nippert-Eng, C. E. (1996). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Olsen (2012). Dilemmas in managing employees of professional service firms.
- Pedersen, M. (2009). *Tune in, break down and reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee*. Ph.D Thesis. CBS
- Raines, C. & Arnsperger, A. (2010). "Millennials at Work." Published in *Generations at Work*, Claire Raines Associates.
- Ralph, P., Baltes, S., Adisaputri, G., Torkar, R., Kovalenko, V., Kalinowski, M., & Alkadhi, R. (2020). *Pandemic Programming: How COVID-19 affects software developers and how their organizations can help*. *Empirical Software Engineering*. <https://arxiv.org/pdf/2005.01127.pdf>
- Ragsdale, J. M., & Hoover, C. S. (2016). Cell phones during nonwork time: A source of job demands and resources. *Computers in Human Behavior*, 57, 54-60. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.12.017>
- Rennecker, J., & Godwin, L. (2005). Delays and interruptions: A self-perpetuating paradox of communication technology use. *Information and Organization*, 15(3), 247-266. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2005.02.004>
- Rothbard, N.P., Phillips, K.W., and Dumas, T.L. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organizational Science*, 16(3), 243-258.
- Prensky, M. (2011) *Digital Natives, Digital Immigrants Part 1*, *On the Horizon*, 9(5), s. 1-6. doi: <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>

- Salanova, M. & Schaufeli, W.B (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.
- Saksvik, P. Ø. & Christensen, M. (2015). *Arbeidshelsepsykologi på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work Engagement. A handbook of essential theory and research* (10-24). Hoboken: Taylor and Francis
- Schaufeli, W. B., Taris, T.W. & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kind of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203
- Scheff, T. J. (2003). Shame in Self and Society. *Symbolic Interaction*. 26(2), 239-262
<https://doi.org/10.1525/si.2003.26.2.239>
- Schutz, A. (2005). *Hverdagslivets sociologi*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Sennett, R (2006). *Det fleksible menneske - eller arbeidets forvandeling og personlighetens nedsmeltning*. Høbjerg: Hovedland
- Skogstad (2016). *Psykososiale faktorer i arbeidet. I: Einarsen, S & Skogstad, A (red.), Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Sonnentag, S. (2012). Psychological Detachment From Work During Leisure Time: The Benefits of Mentally Disengaging From Work , 21(2), 114-118.
- Sonnentag, S., Reinecke, L., Mata, J., & Vorderer, P. (2018). Feeling interrupted—Being responsive: How online messages relate to affect at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 369-383. <https://doi.org/10.1002/job.2239>
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2012). Leadership skills for managing paradox. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 227-231.
- Stalk, G. & Hout, T. M. (1990). *Competing Against Time: How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets*. London: Macmillan.
- Sørensen, B. (2002), «Det grådige arbeidslivet». I Roness, A., & Matthiesen, S. T. (red.): *Utbrenthet - krevende jobber - gode liv?* 116 -144. Bergen: Fagbokforlaget
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Thompson, L. F., & Coover, M. D. (2003). Teamwork online: The effects of computer conferencing on perceived confusion, satisfaction and post discussion accuracy. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 135–151. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.2.135>
- Thurén, T. (2013). *Videnskabsteori for begyndere*. København: Rosinante 2. udgave
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag. 4. udgave.
- Tynell, J. (2002). "Det er min egen skyld" - nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management. *Tidsskrift for arbejdsliv*
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 654–676.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wajcman, J., & Rose, E. (2011). Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Science*, 32, 941–961. <https://doi.org/10.1177/0170840611410829>
- Weinberger, E., Wach, D., Stephan, U., & Wegge, J. (2018). Having a creative day: Understanding entrepreneurs' daily idea generation through a recovery lens. *Journal of Business Venturing*, 33(1), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.09.001>
- Westmark, T., Nissen, D., Offenber, L. & Lund-Jacobsen, D (2012). *Konsulent, men hvordan? Narrativ konsulentarbejde i praksis*. Akademisk Forlag.
- Wynne, K. & Baltes, B. (2013). Work-life integration and its benefits. I: Major, D., & Burke, R. (red). *Handbook of work-life integration among professionals: challenges and opportunities*. Edward Elgar.

Internettkilder

- Abelia (2012). Konsulentbransjen - en forutsetning for et kunnskapsbasert Norge. Hentet 24.mars 2021 fra: <https://www.yumpu.com/no/document/read/20008387/konsulentbransjen-en-forutsetning-for-et-kunnskapsbasert-abelia>
- Arbeidsmiljøloven (AML). Hentet 6. april 2021 fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Fosslien, L & Duffy, M.W (2020). How to Combat Zoom Fatigue. Hentet 28.mars 2021 fra: <https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue#>
- Hansen, J. (2021). Hjemmekontor har kommet for å bli – det endrer lederroller. Hentet 28.april 2021: <https://gemini.no/2021/04/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/>
- Höfde, L.G & Beek, A. (2021). Pandemien forsterker både organisasjonens styrker og svakheter. Hentet 10.april 2021: <https://www.magma.no/pandemien-forsterker-bade-organisasjonens-styrker-og-svakheter>
- Kristensen, A. (2020). Segmenterer du eller integrerer du? Hentet 4.mai 2021 fra: <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2020/ledelse-i-dag-februar-2020/segmenterer-du-eller-integrerer-du>
- Molander, P. (2021). Hva skjer med arbeidsmiljøet i koronakrisen? Hentet 16. april 2021 fra: <https://stami.no/hva-skjer-med-arbeidsmiljoet-i-koronakrisen/>
- Nielsen, M.B. (2021). En bedre arbeidsdag på hjemmekontoret. Hentet 27.april 2021 fra: <https://stami.no/en-bedre-arbeidsdag-pa-hjemmekontoret/>
- Tunmo, T. (2006). Stress i et grenseløst arbeidsliv. Hentet 15.april 2021 fra: <https://www.tu.no/artikler/stress-i-et-grenselost-arbeidsliv/260992>
- Sakariassen, L. (2020). Den nye normalen - hvordan organisere fremtidens arbeidsliv. Hentet 5. mars 2021: <https://blogg.pwc.no/skattebloggen/den-nve-normalen-hvordan-organisere-fremtidens-arbeidsliv>
- Wærnes, M.S & Frost, K.N (2021). Ledere må sikre at ansatte trives og utvikles også på hjemmekontoret. Hentet 6. april 2021: <https://www.magma.no/ledere-ma-sikre-at-ansatte-trives-og-utvikles-ogsa-pa-hjemmekontoret>